

马化腾自述

我的互联网思维

赵黎◎编

移动浪潮来临，他以**微信**为支点，**开启新的战略布局**，带领**腾讯**重燃激情，重新出发，更大的**奇迹**正在书写，**未来之门正在开启！**

石油工業出版社

全新呈现QQ教父马化腾最经典的讲话内容

揭秘中国第一大互联网企业腾讯的成功思维，带你走进互联网商业的成功之路

来自移动互联网浪潮之巅最权威的声音

有些人说移动互联网就是加了“移动”两个字，互联网十几年了，移动互联网应该是个延伸。我的感受是，移动互联网远远不只是一个延伸，甚至是一个颠覆。

——《马化腾：如果没有微信，腾讯根本挡不住》

互联网是一个开放交融、瞬息万变的大生态，企业作为互联网生态里面的物种，需要像自然界的生物一样，各个方面都具有与生态系统汇接、和谐、共生的特性。

——《马化腾：互联网时代的“灰度法则”及七个维度》

开放和分享并不是一个宣传口号，也不是一个简单的概念。开放很多时候被看作一种姿态，但是我更理解为这是一种能力。分享不是一种愿景，更多是说你如何建立一种可执行的制度，去执行你的分享和共享。

——《马化腾：关于互联网问题的八条论纲》

马化腾如何在互联网的世界一马当先，引导腾讯发展成为全球罕见的互联全业务公司呢？或许你能从他的讲话中获得启发……





上架建议：经管

ISBN 978-7-5183-0239-0

定价：35.00元

马化腾自述

我的互联网思维

赵黎◎编

石油工业出版社

图书在版编目（CIP）数据

马化腾自述：我的互联网思维 / 赵黎编 .
— 北京：石油工业出版社，2014.8
ISBN 978-7-5183-0239-0

Ⅰ. ①马…
Ⅱ. ①赵…
Ⅲ. ①网络公司－企业管理－经验－中国
Ⅳ. ① F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 126475 号

马化腾自述：我的互联网思维
赵黎 编

出版发行：石油工业出版社
（北京市安定门外安华里 2 区 1 号 100011）
网址：www.petroupub.com.cn
编辑部：（010）64523616　64523611
营销部：（010）64523623　64523603
经销：全国新华书店
印刷：北京晨旭印刷厂

2014 年 8 月第 1 版　2014 年 8 月第 1 次印刷
710×1000 毫米　开本：1/16　印张：11.5
字数：180 千字

定价：35.00 元
（如出现印装质量问题，我社发行部负责调换）

前言
PREFACE

2014年，腾讯作为中国最大的互联网企业，已经进入第16个年头。从一款以憨态可掬的企鹅为标识的单纯聊天工具起步，经过游戏、门户等一系列后续产业的开发，马化腾一步步将腾讯打造成为一个强大的“互联网帝国”。目前，腾讯QQ拥有10亿用户的注册量，覆盖了90%的中国网民，已经成为人们工作和生活不可缺少的一部分。

在美国最有声望的财经杂志之一《巴伦周刊》公布的2011年度排名前30位的全球最佳CEO的长长的榜单中，有两个中国人很熟悉的名字：巴菲特和马化腾。前者之前已多次上榜，理由毋庸赘言；后者则是这份榜单中唯一的中国面孔。《巴伦周刊》对马化腾的评价是：“将他的大型网络公司腾讯引向新方向。”

在腾讯内部，马化腾被称员工亲切地称为“小马哥”。他看似羞涩，其实内心激情澎湃，有着必胜的雄心壮志。他说：“这一刻，也是我们抓住时机，完成一次蜕变的机会。”他带领团队迈过了一道道坎：融资难、竞争大、互联网泡沫、金融危机……

他看似谨小慎微，却每一次都敢于主动出击，抓住互联网的机会。无论是2000年左右的互联网泡沫、2005年对团队的内部投资，还是2008年金融危机后的大举扩张，他顺应趋势，在中国互联网的发展大潮带动下，不断提升，不断扩展，成就了今天的奇迹并可能创造未来更大的奇迹。

他看似不善言辞，却对世界经济和互联网技术趋势洞若观火。2010年，他发表了《关于互联网未来的八条论纲》的演讲，是他对互联网行业的远见。时间过去了三四年，一步步验证他绝无戏言。腾讯推出产品的决策正是基于马化腾对

行业趋势的正确判断。

他远离管理矛盾，驾驭着中国最稳定的互联网团队。他说："到底我们如何能够克服大企业病，打造一个世界级的互联网企业？"从股权设置、组织结构调整、业务取舍，他从不独断，但最后一锤定音；他从不独揽大权，但一直操刀着腾讯的各项变革。

马化腾在回应腾讯员工关于他成功的秘诀时，用的大都是"专注"、"务实"、"注重用户体验"等词汇。尽管起初并没有高远志向，对于到底要做成一番什么事业一开始目标也不是很清晰，但他就是一门心思创业，始终保持对机会的敏锐嗅觉，并一次次将其牢牢抓住，同时始终对偏离的诱惑保持警醒。

正是十年如一日地关心产品，收集用户习惯，参与产品改进，16 年的坚持和技术积累，马化腾才能做出微信，换来移动互联网的第一张站台票。

然而，一向低调的马化腾让外界对其充满疑问和好奇：让腾讯 QQ 吸引 10 多亿用户，马化腾是怎么做到的？入选全球最受尊敬的 50 家公司，腾讯的魅力在哪里？用微信登上移动互联网之船，腾讯又将创造怎样的未来？马化腾如何在互联网的世界中一马当先，引导腾讯发展成为全球罕见的互联网全业务公司呢？

正是马化腾的一言一行给腾讯这家企业注入了产品第一、用户体验至上的产品基因，注入依靠团队、依靠人才的组织因素，注入持续改进、以变应变的文化基因，所以腾讯能够在竞争中不断突围，并成为中国互联网的龙头企业。

今天的马化腾，虽然取得了巨大的成功，但从没有迷失自己，他依然把大部分的时间都用在体验公司的产品上；他虽然年轻，却是中国慈善的先行者，很早就在腾讯成立了公益慈善基金；虽然担任着腾讯董事会主席和 CEO，但更多的是扮演另外两个角色：一个是首席架构师，一个是精神领袖。他始终科学、清晰而又准确地告诉员工，腾讯在思考什么、需要作出哪些变化……

本书纵览腾讯 16 年的企业历史，筛选了马化腾 16 年来的讲话精华，马化腾的娓娓讲述展示了腾讯一路走来的真实历程与时间沉淀下来的企业精神，以及他在企业战略、产品研发、市场定位、用户体验、团队管理等诸多方面的思考和感悟。希望读者通过本书能学习颇为有益的商业思想，以及有价值的人生启迪。

油版书，获亲情馈赠

亲爱的读者朋友，首先感谢您阅读我社图书，请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展“读石油版书，获亲情馈赠”活动，凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠，我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议，并为填写这些信息的朋友**免费**赠送一本好书。

《马化腾自述：我的互联网思维》

1. 您购买本书的动因（可多选）：

☐ 书名　☐ 封面　☐ 内容　☐ 价格
☐ 装帧　☐ 纸张　☐ 双色印刷
☐ 书店推荐　☐ 朋友推荐　☐ 报刊文章推荐
☐ 作者　☐ 出版社　☐ 其他 ________

2. 您在那里购买了本书（若是书店请写明书店地址和名称）？

________________ 购书时间________

3. 您是怎么知道本书的（可多选）

☐ 报刊介绍 ______（报刊名称）　☐ 朋友推荐 ______
☐ 网站 ______（网站名称）　☐ 书店广告 ______
☐ 书店随笔翻阅　☐ 其他 ______

4. 您对本书印象如何（可多选）

封面：☐ 新颖　☐ 吸引眼球　☐ 一般，没创意　☐ 不适合本书内容
内容：☐ 丰富　☐ 有新意　☐ 一般　☐ 较差
排版：☐ 新颖　☐ 一般　☐ 太花哨　☐ 较差
纸张：☐ 很好　☐ 一般　☐ 较差
定价：☐ 太高　☐ 有点高　☐ 合适　☐ 便宜

5. 您对本书的综合评价和建议（可另附纸）

____
____

● 您的资料：

姓名 ______　性别 ______　年龄 ______　职业 ______
学历 ______　电话（写明区号）______　手机 ______
电子邮件 ______　邮编 ______
通讯地址 ______

● 我们的联系方式：

地　　址：北京市朝阳区安华西里三区 18 号楼 1101　李廷璐
邮　　编：100011　Email：litinglu999@126.com
销售部电话：010-64523623　64523603　编辑部电话：010-64523616　64523611

目录

CONTENTS

第一章　移动浪潮来临，让我们重新出发

从互联网时代到移动互联网时代，互联网已经从虚拟世界进一步延伸到真实世界，影响人们生活的方方面面，“人网合一”将是移动互联网赋予这个世界的全新意义。在新的浪潮之下，无论是传统行业，还是互联网行业，想要有新的突破，都需要以积极的心态把握趋势，拥抱移动互联网带来的新变化、新机遇。

第二章　以开放的姿态通向互联网的未来

互联网是一个开放交融、瞬息万变的大生态。关于互联网未来的设想，每个人都没有详细的地图，“摸着石头过河”需要勇气，更需要前瞻性的眼光和思想。在开放共享和维护互联网生态的思维方式下，马化腾关于互联网未来的思考与想象就像是夜空中的北斗七星，用闪亮的光芒告诉人们：未来的互联网将会彻底改变世界，会不断地增加与这个世界的连接，不断去中心化，把世界变得更加开放、智慧与通透。庞大的腾讯帝国，正是依靠这样的思想，在快速变化的行业规则中，找到了赢得自身发展最合适的平衡点。

第三章　如果没有微信，腾讯根本挡不住

移动互联网时代的运行规则与 PC 互联网时代完全不同，移动互联网不只是比互联网增加了“移动”两个字，它不是简单的一种延伸，而是一种颠覆性的革命。腾讯抓住机会推出了微信，否则，迎接腾讯的可能就是一场灾难。

第四章 始终坚持一切以用户价值为依归

互联网是一个日新月异的行业，一个需要敬畏的行业，一个颠覆或者被颠覆的行业。为了赢得客户垂青，腾讯的选择是聚焦精品，坚持一切以用户价值为依归；为了不被颠覆，腾讯一直坚持心怀敬畏，要求将产品的核心能力做到极致；面对行业的激烈竞争和变化无常，腾讯的做法是前瞻性思考和主动求变，在“一横一竖”中构筑未来。

第五章 变革创造未来：顺应趋势，寻求改变

面对信息行业的变幻莫测，互联网企业不仅要寻求自身内在的改进，更要感知外在世界的变化。外部的变化是一种趋势，是一种不可阻挡的社会潮流，它意味着一种旧模式的落寞和新模式的突破。面对变化，能够顺应趋势、及时变革，就是一种在“以变制变”中保持稳定和发展的最佳方式。

第六章　创新是腾讯永葆青春的方式

互联网行业的竞争生死时速，从来不需要论资排辈，也没有先来后到。只有那些敢于挑战、勇于尝试的企业，才能为自己带来新机会，增添新活力。腾讯是一家注重创新和研发的企业，16 年来，用创新的精神去突破是腾讯永葆青春的方式，也是腾讯拥有强大竞争力的有力武器。

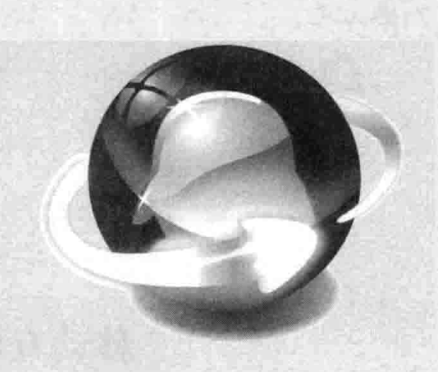
第七章　心态和修为：创业者需要具备的素质

一个企业的创立和发展，往往伴随着一位企业家的成长；一个企业走向强大，也无不彰显一个企业家的心态和修为。在从无到有、从弱到强的发展航程中，腾讯一直不缺少惊涛骇浪和狂风骤雨，但马化腾都以令人钦佩的企业家精神，带领腾讯不断克服前行中的困难，化解发展中的危机，最终一步步走向强大。

第八章 文化与价值观：做最受尊敬的互联网企业

一个注重文化的企业是一个拥有灵魂的企业。一个敢于承担责任、坚守使命的企业，才能在通向未来的道路上走得更远。如果根植于一个企业的文化、价值观与使命感，随着时间推移能够变成一种不可动摇的信念，那么，它就会成为企业自身的一种核心竞争力，成为一种最不可模仿、最不可替代的内在力量。腾讯一直坚守着自己的使命，“成为最受尊敬的互联网企业”的愿景始终引领着腾讯不断追求卓越，创造未来。





第一章

移动浪潮来临，让我们重新出发

从互联网时代到移动互联网时代，互联网已经从虚拟世界进一步延伸到真实世界，影响人们生活的方方面面，“人网合一”将是移动互联网赋予这个世界的全新意义。在新的浪潮之下，无论是传统行业，还是互联网行业，想要有新的突破，都需要以积极的心态把握趋势，拥抱移动互联网带来的新变化、新机遇。

移动互联网浪潮压倒性地来了

（2013年5月28日）

在移动互联网全新的商业模式面前，不管一个公司的实力有多强，如果没有意识到移动浪潮的颠覆之势，没有在移动浪潮中及时做好冲浪的准备，哪怕只是稍微疏忽，也可能翻船，被这场从根本上改变世界的巨变卷走。

互联网服务已经完全被颠覆了

今年是变化很大的一年。我们从去年就已经看到互联网服务完全被颠覆了，到今年第一季度更明显了。比如，腾讯的核心产品 QQ，活跃用户近 8 亿，现在通过手机上 QQ 的用户有 5.5 亿。腾讯的很多产品和服务，通过手机接入的比例达到 50% ~ 70%，这已经完全不同于过去。移动互联网浪潮不但来了，而且是压倒性地来了。

目前，绝大多数互联网公司的商业模式和收入来源还在互联网上，这中间的鸿沟很大，但也蕴藏着很大商机，甚至是一次洗牌的机会，这值得今年所有的从业人员更加关注。我相信，不仅仅是互联网行业，还有广告、电子商务、O2O（Online To Offline，线上到线下）等行业，更多创新的商业模式会涌现出来。

在移动互联网浪潮里，很多事情我们做不了、不该做、不能做，要靠合作伙伴一起来参与。我们过去在互联网时代已经成功地证明了这一点。两年半以前腾讯推出开放平台，那时候主要是在 PC（Personal Computer，个人计算机）的 QQ 空间。早期我们做了 QQ 农场，使别人没有生意做，但之后很快就退潮了，

接踵而来的是众多合作伙伴的产品和社交游戏的内容。

原本我们内部团队想自己开发社交游戏，毕竟近水楼台先得月，我们应该先做。但开发产品的时间成本和社会成本非常高，我们选择一视同仁，和合作伙伴共同开发。最终，在我们的平台上，前几名社交游戏全是外部合作伙伴开发的，没有一个是腾讯内部团队开发的。

另外，在微信商业化方面，游戏娱乐仅仅是一部分，未来的重点项目会更多，包括 O2O、线下商家甚至个人都会通过微信的入口，成为内容和服务的制造商。这些商业模式和生态的演变，才是我们关注的重点。

对于微信而言，用户的体验是最重要的，开发者在第二位。如果我们把开发者的游戏产品放到平台上，他们损害了用户体验怎么办？已经签了合同就不能违约，但不违约就会损害用户体验，这种情况就让我们很为难。所以，我们不希望在还没有摸清楚情况的前提下就开放腾讯的平台，而是先内部测试之后再逐步开放平台。

腾讯最大的机遇来源于跨界融合

腾讯创业十几年来，最大的机遇来源于跨界融合。20 年前，腾讯做的是通信行业，那时我们是通信行业中比较懂互联网的，又是互联网中比较懂通信的，我们觉得这里面应该有商机但具体不知道是什么。当时我们做的是互联网寻呼，后来才有移动电话和短信。所以，当时 QQ 正式的中文名称叫“网络寻呼机”。

之后，寻呼机这个产业消亡了，网络寻呼机变成了 QQ。现在移动互联网浪潮来了，我们发现微信又回到通信和网络，这是又一次融合。跨界融合有很多机遇，这也许是腾讯的独到之处，是值得挖掘的。

在互联网领域，最早做开放平台的是 Facebook，之后是苹果的 App Store（Application store，应用程序商店）实现了“软件 + 硬件 + 服务”的结合，再开放给开发商。这个体系非常成功，也很有生命力。这两个案例是全球的经典案例，让很多国家的本地互联网服务提供商都开始思考开放，进行跨界融合。

但当时即时通讯全世界没有一家开放过，我们发现用即时通讯转向开放这条路很难走。但我们也发现这条路是一定要走的，因为不走就没有前途。任何一家大型的互联网企业发展到一定程度都会思考开放的问题，这不是选择题，而是必然的趋势。

2009 年，我们已经看到开放平台的趋势，腾讯内部也开始讨论怎么做，但是我们发现难度很大：一是集中转向社交网络有一个跨度问题；二是用户隐私和用户的关系链问题。由于原来的即时通讯是紧缩的，就是看不到好友的好友，所以要做社交图谱会遇到很多困难，我们就必须很谨慎地去尝试这样的新生事物。

另外，技术开发难度也相当大，当时虽然大方向已经确定了，但我们还不具备这个实力，所以我们用了两年时间准备，一直在进行积极研发，到了 2011 年才正式推出腾讯的开放平台。

移动互联网带给腾讯的领先机会

移动互联网给了腾讯和亚洲其他的互联网公司一个千载难逢的机会，我们第一次可以和美国站在同一起跑线，甚至还领先于美国的互联网巨头。这里不得不提到 Facebook，他们现在遇到和我们过去同样的问题，那就是在转向移动互联网时，受到了传统互联网资产的牵绊。

这次即时通讯的浪潮是在亚洲国家先兴起的。虽然美国也有，却是很小的公司。有一些公司非常成功，但是更偏向于通信。而亚洲国家的互联网企业是把通信、社交和平台化三者融为一体，第一次领先了全球的创新。

将通信、社交和平台化三者结合最早的就是微信，微信引入了朋友圈、公众账号和平台化的“类 App 模式”，这是全球第一个，我们感到很兴奋。我们甚至觉得未来的互联网世界，可以不需要域名，不需要注册网址，只需要有一个号码，用二维码一扫，所有的服务都可以提供。

难道这么好的创新机会就落在中国了吗？我们有时候会怀疑这是真的还是假的。前不久我去广州与微信团队的负责人张小龙畅谈的时候，谈到这一机会我们

都很兴奋，好像发现了一片新大陆，发现了新元素，发现了新科技。但是，我们又怀疑有没有这样的实力，有没有这样的技术水平承担这种可能性。但我觉得有梦想就是很好的开始，我们希望有机会在中国做领先世界的创新。

在移动互联网时代我觉得每一个人，甚至每一个物体，你关注的每一个对象都可以随时随地便捷地访问和获取资讯。当然，也要完善隐私保护的法律基础和规则，因为信息过载也是移动互联网发展带来的弊端。你可能会发现，你被移动互联网“绑架”了，每天早上醒来，就会有一堆信息轰炸，你自以为效率很高，但是却发现失去了什么，甚至视力下降了，而且我们还要反思会不会带来其他的问题。当然，我们不是说要抵抗潮流，真正重要的是怎么在潮流中更加健康地使用移动互联网，并使其继续持久地向前发展。

移动互联网已经是大势所趋

（2012 年 9 月 11 日）

移动互联网是移动和互联网融合的产物，与互联网的发展速度相比，移动互联网的到来可以说是波涛汹涌。尤其是随着智能手机的蓬勃发展，人们对随时、随地、随身使用互联网的诉求越来越强烈，这就促使移动浪潮成为大势所趋，甚至正以前所未有的迅猛之势席卷全球。

移动互联网是趋势，PC 互联网进入平台区

非常荣幸能够有机会和大家分享一下我对互联网行业的看法。大家都在谈移动互联网行业，刚才我在会议的资料里，也看到非常多的创新型企业正在诞生，

而且这些企业很多产品，我估计有超过一半的数量是在移动互联网方面。

所以，我们看到整个移动互联网是大势所趋。整个产业环境，甚至是全球的互联网，不仅是中国互联网的企业，都共同面对着一个新的未知的领域，这个领域里有很多新的游戏规则，也有很多新的用户行为方式。

根据调查，到6月底，通过手机上网的用户达到3.88亿人，到现在9月份，必然已经突破4亿，这已经超过过去通过台式电脑和笔记本电脑上网的终端数字。

拿腾讯自己的数字来看，我们最核心的QQ在线和它的消息量，很早就已经超过一半是由手机的终端来接收的。包括我们最大的社交平台QQ空间，我们分析它里面的图片，目前每天上传数量已经超过2亿张，高峰期甚至超过3.6亿张。我们看到这些照片的来源已经有超过53%的数量是来自手机终端拍摄的照片，这是一个很明显的趋势。

腾讯研发的新一代基于智能手机的即时通讯产品——微信，在去年年初推出后，仅仅用了14个月，在今年3月份就拥有超过一个亿的注册用户。在这个月，我相信仅仅用半年时间，微信就可以再翻倍——到2亿。

从种种趋势看来，移动互联网已经是大势所趋，PC互联网现在已经进入了一个平台区。未来，从流量和使用时长来说，PC互联网会远远小于移动互联网。这个结论出来了，所有的产业上下游，所有的从业者，都应该勇敢地去拥抱这个变化。

产品为王的年代似乎已经来临

下面我谈一谈移动互联网的产品特点。在过去，整个PC互联网的入口是由少数的互联网公司垄断的，包括像搜索引擎，或者客户端工具的流量入口等，都是由几家大公司控制的，也可以说这是寡头垄断市场的失败。但是，随着App store的产业体系引入到移动互联网当中，我们看到的是百花齐放的景象，很多小公司甚至个人的产品，都有可能在一夜之间爆红。

这样的模式，其实是一种新的形态，但是我们也要看到用户对产品的质量要

求越来越高，因为用户安装了一个 App，很可能只用 5 秒到 10 秒，一旦他弄不懂或者觉得不好用，就会把它抛弃了。但是，如果 1 分钟之内，他觉得这个 App 很有用，能够对他的生活、对他的工作效率、对他节省时间、对他的咨询或者娱乐等方面都很有价值，他就会迅速告诉身边的朋友，甚至通过移动社交网络将这个 App 发布出去。随之而来的就是这个 App 在 App store 排名的快速增长，继而引发更大的下载量。

我们看到，现在很多 App 突然火爆（往往在 3 天到一个星期），事实上，它的决胜期一般在一个月之内，一个月如果不行了，后面再按照老思路去做，基本就是死路一条。只有通过寻找新的创新路子，才有可能成功。所以说，对于移动互联网时代而言，产品为王的年代似乎已经来临。

二维码是线上和线下的关键入口

另外一个，移动互联网肯定是 Mobile（手机），但是它的社交与本地化的特点是非常强的。我们看到手机终端和电脑终端不同，因为手机是随时随地和人联系在一起，它不像传统的电脑，有可能你收不到信息，或者你现在没有机会用电脑而导致联系不上。而且，它有很多的地理位置信息，所以这里诞生一个新的机遇就是 O2O，我们基于手机 QQ 和微信做了大量有关的服务。目前，数据对 ALBS（Autocar Location Before Succor，基于手机定位的汽车救援服务）调用高达 7 亿次，这是非常惊人的数字。另外，还有新的特点——二维码，可能大家有点陌生，腾讯和微信产品大量推广二维码，这是线上和线下的关键入口。

通过手机终端，可以实现过去 PC 很难做到的、与现实中手机后端所蕴藏的丰富的网络资讯的结合。有一个新的名词叫“扫一扫”，这是一个新的功能，你可以用手机摄像头，通过扫描二维码来获取信息。

微信在强化扫描二维码的功能之后，我们希望“扫一扫”这个行为能够更加普及,让老百姓有“看到就去扫”的概念。前几天我在网上看到一个新名词“扫墓”，看到墓碑上面有一个二维码，用微信上的“扫一扫”功能一扫描，就能看到墓碑

的主人过去的生平介绍等，这也是O2O的典型应用。

未来腾讯的平台会更加深化开放

今天大会的主题也是开放。下面再谈一下关于腾讯的开放平台，腾讯在最大的QQ空间开放平台推出之后，QQ空间也成为中国最大的开放平台，不管从开发者数量还是分成的数量来看，都是非常成功的。在移动互联网时代，企业也都在进一步推广开放平台战略。

微信在推出的第一天，就建立了它的开放平台。我们希望其他的App，包括竞争对手的App，都可以和微信做整合，我们开放深层的接口。也包括最近推出的微信沟通账号平台，让更多的中小企业，甚至个人用户，都能够享受微信的通信技术架构和社交能力。

未来腾讯的平台会更加深化开放，坚持有所为有所不为，把腾讯的云计算能力、运营能力、服务能力和平台能力都贡献出来，和开发商一起成长，打造一条健康的生态产业链。

希望腾讯能够让安全回归安全

最后，我想谈一下安全隐私保护。智能手机和传统终端最大的区别是在下载软件、下载程序方面有很大的安全隐患。最近一项报告表明，抽查7个流行的应用商在App store的安全系统，300多款应用，有58%存在泄露用户隐私的行为。这里有的正常行为，但用户无法辨别哪些个人信息会被滥用。

腾讯对手机安全是非常重视的，而且投入非常巨大。我们坚持认为，在安全领域，尤其是手机安全领域，不是一两家企业的事情，它是整个行业，甚至所有开发者都应该共同参与的事情。

在安全这个领域里，我们更欢迎的是有序的竞争，同时我想坚定不移地表达这个观点：坚决反对假借用户之名，利用安全进行用户难以辨别的用户信息搜索。

可能说得夸张一点，我更反对“军国主义思想”，如果打响的是卢沟桥事变，必然会演变成“南京大屠杀”。

希望腾讯能够让安全回归安全，我们希望所有业界厂商和运营商一起，共同合作，大家一起来探讨移动互联网新一代专业安全解决方案的未来。所以，我想借这个机会在这里宣布，腾讯将投入10亿元安全创新基金，鼓励更多企业进入安全防护大家庭，共同为移动互联网的蓬勃发展保驾护航。

以上是我关于互联网的看法和思考，感谢各位的宝贵时间。行业协会现在已经做了大量的工作，副理事长也特别关注这个事情，我们也希望大家能够共同坐下来，把一些竞争如何有序化，把如何长治久安好好思考一下，而不是头痛医头。脚疼医脚，这是我们企业能够长期共存的基础。

移动互联网时代的机遇和挑战

（2012年5月10日）

互联网已经改变了音乐、游戏、媒体、零售和金融等行业，未来的移动互联网将会改变每一个行业，也将进一步催生前所未有的创新机遇，带来前所未有的全新挑战。哪怕是传统企业，即使目前还想不出如何去结合互联网，也一定要开始用互联网思维来思考自己的未来。

移动互联网的发展卷土重来

经过了这十多年互联网的发展，尤其这两年移动互联网的快速发展，令所有行业从业人员都不得不重视这样一个新兴的话题。所以，我今天也非常重视这个

会议，准备了几个方面的思考和大家分享。

大家知道，移动互联网现在看来是通过了很多阶段的发展过程。对于腾讯来说，我们过去的第一个产品和服务，实际上就与移动互联网相关，包括我本人在创业之前其实也是做和移动通信、移动互联网相关的工作。

我最早是在一个寻呼公司工作，负责的是通过寻呼机和互联网的一些消息系统的整合。当时我感受到在通信和互联网领域有着巨大的商机，那时候还没有人看到任何的征兆。我也只是模糊地觉得这一领域会有创业的机会，所以就下海创立了腾讯。

我们的第一个产品 QQ，最初叫网络寻呼机。包括当时的产品也就是单向的终端和网络整合的解决方案，直到我们的移动 QQ 推出。2004 年腾讯上市的时候，我们主要提出的就是由无线互联网和短信相关的业务，当时，这些方面的业务占腾讯收入份额的很大部分。

后来，主要是互联网收入模式，包括广告、电子和游戏等，这两年，我们看到移动互联网的发展卷土重来。中间经历了 WAP（Wireless Application Protocol，即无线应用协议）年代，直到最近 3G（3rd-Generation，第三代移动通信技术）开始成长。但是，流量怎么样、商业模式怎么样，我们还没有看清楚。所以下面我会跟大家分享，我们在这个过程中的一些体会。

移动互联网正发生在我们身边

第一点，我们看到去年一整年，整个移动互联网方面，手机短信发生了翻天覆地的变化，智能终端的普及带来了和过去完全不一样的格局。包括我本人的工作、生活完全依赖于手机和平板电脑，一个月不用台式电脑也不影响我的工作。

我们看到，移动互联网已经越来越真实地发生在我们的身边；我们也看到，很多消费者通过手机能够看到越来越丰富的内容。这都大大延长了过去用户和互联网连接的时间，过去大家平均登录 QQ 也就 4 个小时，现在几乎是一直在线。这就带来了产业链的变化，这个产业链非常长，未来会怎么样，值得思考。

未来将会是数据流的时代

第二点，在移动互联网这种格局下，和过去的 PC 年代，以及 PC 互联网年代相比会发生什么样的变化呢？前不久我和《失控》这本书的作者对话，他的一个观点非常值得我们思考。他说，过去对内容的获取是文件夹和文件，到了互联网时代是很多网页加上链接，而未来会变成数据流的标签。

数据流就是云端。我的理解是，未来通过应用对云端庞大的各种各样的数据进行筛选、获取，以及对云端实时数据流，用各种各样的形式满足人们对资讯和通信的种种需求。

未来我们可以看到移动互联网以应用为王。任何一个小的开发者，只要有一个好的创意，可以开发一个受欢迎的应用，然后被别人发现，就可能瞬间流行。这在过去传统的互联网渠道是难以想象的，因为中间还需要很多环节。

社交化是全球的趋势

第三点，移动互联网会有哪些特点呢？过去 PC 互联网大家普遍谈的都是搜索，今天的移动互联网我们要谈到社交化是全球的趋势。

现在我们看到很多行业，不管是过去讲的互联网的媒体也好，电子商务也好，都和社交有联系。我们最新的数据显示，LBS（Location Based Service，定位服务）已经被调用高达 5000 万次，当然，这个领域的空间还没有被挖掘出来。另外，过去的照片主要是从传统的相机照完之后再复制出去，传到网上，而未来会变成随拍随发随分享，中间环节会越来越少。

我们有一个数据，今年“五一”的时候，腾讯平台每日上传照片是 3.6 亿张，其中 20% 是从手机发上传的，比去年增长 300%。我们的手机 QQ 活跃度也非常高，两年前，100 多条消息只有 20% 是来自手机，现在已经超过一半是通过手机发送。

另外，在微信这样的一个平台，大家会感觉到它和手机 QQ 其实是不一样的

产品，用户需求也不太一样。但为什么好像我们表面是在做一个新产品与自己的旧产品竞争呢？这就是互联网的魅力所在，因为任何新机会都会很快发生，需要我们把握住先机。

我们会非常重视手机安全

第四点，是手机安全。过去2.5G（一种介于2G和3G之间的无线技术）年代，可能相对比较安全，上网也不是很快。未来的安卓时代会有很大的危机，因为安卓的开放有利也有弊，不管版本是多少，都缺少一个App Store的监管环节。我感觉未来安卓会像PC一样，很多人用，也很开放，但是一开放，就必然会有各种各样的问题产生。而且一旦出问题，个人隐私数据、照片、通讯录甚至网络银行、手机银行等这些数据都有可能被窃取，这些危害会比过去的PC互联网时代更严重。我们觉得手机安全不是一家公司就可以完全解决的，这条安全产业链是需要所有从业人员关注的。所以说，腾讯会非常重视安全领域，而且投入是巨大的。

去年我们投入地去做手机管家，我们投入了大量的精力，在幕后默默地为用户的手机安全做努力，而且实时连接云端，跟知名的金山、赛门铁克等公司共享。

我们今天也提出了针对手机隐私的解决方案。在展会上，大家可以在腾讯的展台上看到我们推出的手机管家3.0架构的保护手机隐私解决方案。我们希望跟所有的厂商和运营商一起合作，让他们以及其他的开发商和合作伙伴，共同推出他们自己平台的安全产品和专业的安全服务。

我相信这是非常重要的一件事情。因为如果没有安全的保障，未来移动互联网将相当于一个“空中楼阁”。最后，感谢大家花费这么长时间听我的分享，谢谢大家！

重新出发，拥抱移动互联网

（2013年10月10日）

新潮流必然带来新机遇，但也充满了无法预知的变数，这就使得移动互联网时代的战略考量和布局显得尤为重要。腾讯的选择是重新出发、重来一次，带着全新的热情，拥抱移动互联网的趋势和潮流。

抓住机会，让我们重新来一次

与过去十五六年相比，最近这几年的互联网市场变化得非常快，我们是怎么应变的呢？我们首先回顾一下最近的几次管理干部大会：去年“5·18”[1]一次七年之痒之后的剧变，我们的组织架构做了相当大的调整；去年下半年，我们又提出了精品战略；今年上半年对管理干部提出了“激情”、“好学”和“开放”等要求。

在这一次管理干部大会，我们将坚持过去一年半的基本原则，也就是顺应“打造精品、拥抱移动互联网”这一非常明确的潮流。

面对这个潮流，最近这两年给我一个感觉，我们好像又回到了15年前那段激情燃烧的岁月。我发现我们做了15年，从零开始打造的工具、平台，从一个没有商业模式的产品，逐渐成长为商业模式丰富的平台。如果能够从头推翻，重新来一次，这个过程也是很让人激动的。

[1] 2012年5月18日，腾讯将公司的组织架构做了很大的调整，这次调整在腾讯内部被称为“5·18变革。”

对于在座的各位，今天是一个好时机，让我们有机会重新来一次，这个过程是一个人一辈子都很难找到的，我希望大家能有更紧迫的使命感！

动荡的行业，要有变革的决心

再看看最近比较大的动作。我们最近和搜狗达成了战略合作联盟，这对腾讯来说是从未做过的事情，就是把我们一部分业务“嫁”出去，和一个曾经的竞争对手结合在一起，合为一体。这件事到现在还没有完全整合完毕，毕竟这是腾讯没有做过的事情。

为什么大家会认为很突然？因为这件事相当复杂，这个领域的竞争对手又很多，所以任何的泄密都可能会造成整个合作的失败。这件事结束得很快，所有事情都发生在不到一个月之内，真正执行实际只有两周时间，甚至总经理办公室也是提前两三天才一起沟通。整件事我们觉得比较奇迹的是居然保密了，要知道互联网时代是很难保密的。

因为腾讯从来没有做过这样的事情，对很多员工来说是极大的震撼，有很多人不理解，也有很多人彷徨。首先从大的方向来看，这件事情是正确的，我们应该做。但我们怎么做？怎样让腾讯关注员工精神的企业文化能够持续？从另一个角度来说，搜索线的同事、干部也要有更开放的心态，其实你们并不是远离家乡，完全可以理解成被派到一个合作伙伴或者是分支机构去工作。我相信未来的人才还是可以流动的，大家还是要抱有开放的、可上可下、可进可退、可内可外的心态才比较健康。

这一次不仅是搜索线，我相信对其他的业务板块，我们的干部也一定会有所启发。我相信很多同事在这件事之后会思考很多问题。这是从 2012 年 5 月 18 日改革之后，对整个组织架构又一次在组织方面比较大的变化，它一定会带来一些思考。

以前，不少同事抱怨公司很多东西应该变，但变得太慢，总是瞻前顾后，考虑的东西太多。然而，如果不变的话，像行业里的诺基亚、黑莓等公司到最后会

怎么样？拖着拖着，一个又一个季度，最终，不变还是不行，这是一个非常悲惨的过程。

我希望在这个动荡的行业里，我们一定要主动求变、主动应招，有问题尽快解决，拖 3 个月、半年、一年，慢慢就会积重难返，谁也救不了我们。所以，这个心态大家要统一，在执行的时候、遇到问题的时候，大家要抱着坚定的信心，比较正面地看待问题。要知道，主动变化往往会好过一成不变和束手无策。

刚才也说了，我们的行业往移动互联网方面走，这是大趋势，我们要因势而变。我们在内部组织架构、产品关注度方面，要从过去 PC、手机相对分隔的状况走向统一。去年 5 月 18 日之后我们做了很多调整，但还不够，还需要继续调整。

比如，最近我们把手机安全和 PC 安全整合在一起，放在 MIG（腾讯移动互联网事业群，可以看成腾讯的移动版）。大家看到 MIG 做几次“手术”之后，开始重塑 MIG 的核心使命，管理干部也重新规划职责。现在在安全方面，整个国防（马化腾认为安全是国防事业）都放在 MIG，这也是公司的重点，是为整个腾讯下一个 10 年移动互联网商业模式保驾护航，这非常重要。我们不能有任何侥幸心理可以缓一缓，这个挑战我希望大家要牢记在心中。

因此，所有的产品线都应该积极思考怎样带动安全的份额，怎样提升安全领域的专业能力和形象，这是大家永远要思考的问题，否则我们将永无宁日。这和人类历史上国家和地区的发展一模一样，没有什么区别，安全性始终是人民安居乐业、商业持续发展的基本。

干部要“饥渴”，不做“富二代”

在这样的变化情况下，我们的干部怎么做才能打赢这场仗，怎么做才能走得更好？我们提到干部要有激情，要好学，要开放，我不一一展开，我想说的是，从很直观的感受来说，我很希望整个管理干部的氛围是非常饥渴的。

要解决这些问题，每一个干部要真的把工作当成自己家里的事情，要有很紧迫的使命感才有可能做得到。如果说十几年过去了，很多同事加入公司的时间也

长了，慢慢地“皮”了，那么，就应该主动地把位置让给下一代更积极主动的团队或干部上来带领团队。

我们有些业务做得不是太好，但回头看并不是钱的问题，不是资金或资源不够，很关键的还是团队精神的问题，尤其是带团队的将帅的问题，如果团队的领导者工作不力，真的会有“将帅无能累死三军”的感觉，下面的同事会很失望，他们会觉得为什么公司的决策这么慢？为什么没有发现问题？如果继续下去，半年、一年能看到改变吗？

在这种情况下，传统行业会有资金密集型扭转的机会，但移动互联网行业基本不太可能，因为这个市场不是拼钱，也不是拼钱去买流量，更多是拼团队有没有使命感，有没有紧迫感，有没有很好的办法去解决问题。

我希望我们能打破过去“富二代”的概念，希望大家成为“闯二代”、“创二代”。资源公司会给你，让大家有很好的起跑线，但最终能不能赢，一定取决于你能不能做出精品，是不是 Be The Best 做到最好？公司提供很多资源给你，只是加法，如果别人的产品是 100 分，你的产品是 80 分，我给你加 100 分的资源，头一两年你的总分会多过别人，但是 5 年后，100 的 5 次方会超过 80 的 5 次方加上 100，时间拖长了，你加的那点资源就可以忽略不计，最终还是靠产品本身的质量才能和别人比，这已经是多次证明的事实了。

因此，我希望我们能够重新整理过去的很多布局。我们有很多业务摊得很大，这需要重新思考，10 个都弱不如 1 个很强，一堆做不起来的东西，只能减分，分散精力。

我们后面可能还会有很多变化，包括我们在产品方面要加强 Review（检查、评价），真的要下决心，做不好的就要砍掉，关停并转。还有些业务，以前我们自己做的，可能会转给投资公司，只要他做得好，我们持有股份 30%、20% 就可以转给他，不一定全部都握在我们自己手里。

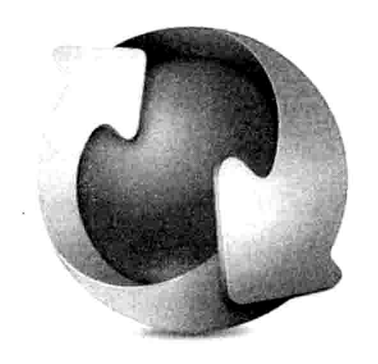
内部挖潜，要精兵也要简政

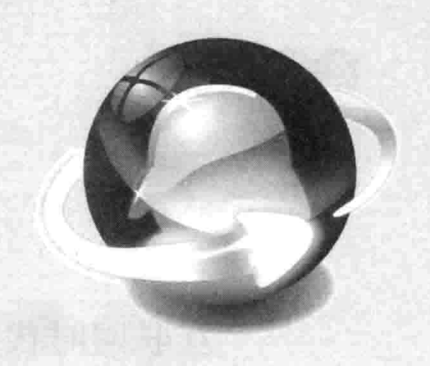
最后，我希望我们的员工人数更加精兵简政。今年我们招聘了1000多名毕业生，总人数增长是控制在10%以内，明年增长要控制在5%以内。大家内部挖潜，我相信从很多项目都能腾出不少人手，不要说我的人就这样，我不想变动，这样就会导致有的部门在留人，或者有的人员在闲着，需要找项目去做，这都不是真正从本质上的需求出发。所以，大家要有大局观，该调转、该调拨的，该放就放。

当然，从历史来看，这些想法实施起来从来都不是容易的，需要我们付出很大的决心和努力。我希望大家从今后开始要真正想这个问题，人不是越多越好，人是分母，成绩是分子，我们要看的是最后的效果好不好。我们增加的每一个人都要精心挑选，才能真正大于原有的平均值1，如果小于1的话，分母加得再多也永远小于1，这样，永远大不过1的格局是很难很难被扭转的。

另外，还要思考我们的产品和业务能不能更有起色？我们在前期所做工作的每一个过程都是非常重要的，我几乎没有见过历史上一直不行，到最后突然间行的产品。我们的团队一开始就要展示出信心，要展示出CPU（Central processing unit，中央处理器）的转速超过别人，如果我们的产品是精品，最后加东西才有可能是正面的，否则转速低之后加东西只能是拖累，这是很重要的反思，我希望与大家共享。

最后，希望大家能够拥抱移动互联网，但是，移动互联网和PC互联网将是连在一起的，我们也不能轻视PC互联网，因为我们很多商业模式，包括团队、基础、后台很多都融为一体。所以，也希望大家更多地拥抱开放，尤其是内部开放，很多团队在内部的合作方面还有很多提升空间。因为术业有专攻，有的产品和范畴很多同事很擅长，希望大家能够积极开放胸怀，一起把事情做好，大家好才是真的好！





第二章

以开放的姿态通向互联网的未来

互联网是一个开放交融、瞬息万变的大生态。关于互联网未来的设想，每个人都没有详细的地图，“摸着石头过河”需要勇气，更需要前瞻性的眼光和思想。在开放共享和维护互联网生态的思维方式下，马化腾关于互联网未来的思考与想象就像是夜空中的北斗七星，用闪亮的光芒告诉人们：未来的互联网将会彻底改变世界，会不断地增加与这个世界的连接，不断去中心化，把世界变得更加开放、智慧与通透。庞大的腾讯帝国，正是依靠这样的思想，在快速变化的行业规则中，找到了赢得自身发展最合适的平衡点。

互联网时代的“灰度法则”及七个维度

（2012 年 7 月 9 日）

互联网企业作为互联网大生态系统中的物种，需要像自然界的生物一样，各方面都具有与生态系统汇接、和谐、共生的特性。通过从生态的角度观察思考，马化腾把腾讯十几年来的内在转变和经验得失总结为创造生物型组织的“灰度法则”。在这封向合作伙伴发出的公开信中，马化腾从需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度、进化度这七个维度，阐述了互联网时代的“灰度法则”，并解释了如何进行产品创新和企业管理。

从去年合作伙伴大会到现在，已经过去了一年。这一年里，我们大家一起向一个开放的、没有疆界的互联网新生态迈出了第一步。大量的创业伙伴在腾讯开放平台上涌现出来，其中不少团队还取得了初步成功。

看到这些新的现象，我既感到高兴，也体会到责任重大。如果说以前腾讯做得好不好只关系到自己的员工和股东，现在则关系到大家，因此，腾讯必须要促进平台繁荣，与广大合作伙伴一起成功。

这个转变让我一再思考，除了流量、技术、服务等“硬件”的分享，腾讯还能带给大家什么？换句话说，怎么才能把腾讯累积的经验和能力开放出去，让整个互联网行业的生态发展得更加健康繁荣呢？

一年来，通过对开放平台上合作伙伴的观察，我发现做好一款产品对于很多人来说并不太难。但是，如何让它持续地运营下去，如何移植一款产品的成功经

验从而创造一系列的成功产品，却是一个相当难的问题。

在这里，我想跟大家分享一下我的思考。这些思考来自腾讯 14 年来的经验和教训，希望能对大家有所帮助。在腾讯内部的产品开发和运营过程中，有一个词一直被反复提及，那就是“灰度”。我很尊敬的企业家前辈任正非也曾经对此有深入思考，并且写过《管理的灰度》，他所提倡的灰度主要是内部管理上的妥协和宽容。

但是我想，在互联网时代，产品创新和企业管理的灰度，更意味着时刻保持灵活性，时刻贴近千变万化的用户需求，并随趋势潮流而变。那么，怎样找到最恰当的灰度，而不是在错误的道路上越跑越远，既能保持企业的正常有效运转，又让创新有一个灵活的环境，既让创新不被扼杀，又不会走进创新的死胡同呢？

这就需要我们在快速变化中，找到最合适的平衡点。互联网是一个开放交融、瞬息万变的大生态，企业作为互联网生态里面的物种，需要像自然界的生物一样，各个方面都具有与生态系统汇接、和谐、共生的特性。

从生态的角度观察思考，我把 14 年来腾讯的内在转变和经验得失总结为创造生物型组织的“灰度法则”，这个法则具体包括 7 个维度，分别是，需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度、进化度。这里简短地与大家一一探讨。

需求度：用户需求是产品核心

需求度：用户需求是产品核心，产品对需求的体现程度，就是企业被生态所需要的程度。大家可能认为说用户有点老生常谈，但我之所以在不同场合反复强调这一点，是因为最简单的东西恰恰是做起来最难的事情。

产品研发中最容易犯的一个错误是：研发者往往对自己挖空心思创造出来的产品像对孩子一样珍惜、呵护，认为这是他的心血结晶。好的产品是有灵魂的，优美的设计、技术、运营都能体现其背后的理念。有时候开发者设计产品时总觉得越厉害越好，但好产品其实不需要所谓特别厉害的设计或者其他的什么东西，因为觉得自己特别厉害的人往往会故意搞一些体现自己厉害但用户不需要的东

西，那就是舍本逐末了。

腾讯也曾经在这上面走过弯路。现在很受好评的 QQ 邮箱以前在市场上根本不被认可，因为它对用户来说非常笨重难用。后来，我们只好对它进行回炉再造，从用户的使用习惯和需求去研究，究竟什么样的功能是他们最需要的。在研究过程中，腾讯形成了一个“10/100/1000 法则”：产品经理每个月必须做 10 个用户调查，关注 100 个用户博客，收集反馈 1000 个用户体验。这个方法看起来有些笨，但很管用。

我想强调的是，在研究用户需求上没有什么捷径可以走，不要以为自己可以想当然地猜测用户习惯。比如，有些自认为定位于低端用户的产品想都不想就滥用卡通头像和一些花哨的页面装饰，以为这样就满足了用户需求，而自认为定位于高端用户的产品，又喜欢自命清高。

其实，这些都是不尊重用户、不以用户为核心的体现。我相信用户群有客观差异，但没有所谓高低端之分。不管什么年龄和背景，所有人都喜欢清晰、简单、自然、好用的设计和产品，这是人对美最自然的感受和追求。

现在的互联网产品已经不是早年的单机软件，而是更像一种服务。所以，设计者和开发者应该有很强的用户感，一定要一边做自己产品的忠实用户，一边把自己的触角伸到其他用户当中，去感受他们真实的声音。只有这样才能脚踏实地，从不完美一点点向完美靠近。

速度：小步快跑，快速迭代

速度：快速实现单点突破，角度、锐度尤其是速度，是产品在生态中存在发展的根本。

我们经常会看到这样几种现象：有些人一上来就把摊子铺得很大，恨不得面面俱到地布好局；有些人习惯于追求完美，总要把产品反复打磨到自认为尽善尽美才推出来；有些人心里很清楚创新的重要性，但又担心失败，或者造成资源的浪费。

这些做法在实践中经常不会有太好的结果，因为市场从来不是一个耐心的等待者。在市场竞争中，一个好的产品往往是从不完美开始的。但是，千万不要以为，先进入市场就可以高枕无忧。我相信，在互联网时代，谁也不比谁傻 5 秒钟。你的对手会很快会醒过来，而且很快会赶上来。他们甚至会比你做得更好，你的安全边界随时有可能被他们突破。

我的建议就是："小步快跑，快速迭代。"也许每一次产品的更新都不是完美的，但是如果坚持每天发现、修正一两个小问题，不到一年基本就把产品打磨出来了，自己也就很有做产品的感觉了。

所以，这里讲创新的灰度，首先就是要为了实现单点突破，允许不完美，但要快速向完美逼近。

灵活度：主动变化比应变能力更重要

灵活度:企业快速迭代产品的关键是主动变化，主动变化比应变能力更重要。互联网生态瞬息万变，通常情况下，人们认为应变能力非常重要，但实际上，主动变化的能力更重要。管理者、产品技术人员而不仅仅是市场人员，如果能够更早地预见问题、主动变化，就不会在市场中陷入被动。

在维护根基、保持和增强核心竞争力的同时，企业本身在各个方面的灵活性非常关键，主动变化在一个生态型企业里面应该成为常态。这方面不仅仅是通常所讲的实时企业、2.0 企业、社会化企业那么简单。互联网企业及其产品和服务，如果不保持敏感的触角、灵活的身段，一样会得大企业病。

腾讯在 2011 年之前，其实已经开始有这方面的问题。此前我们事业部 BU（Business Unit 的缩写）制通过形成一个个业务纵队的做法使得不同的业务单元在一定程度上保持了自身的灵活性，但是现在看来还远远不够。

冗余度：容忍失败，允许适度浪费

冗余度：容忍失败，允许适度浪费，鼓励内部竞争、内部试错，不尝试失败就没有成功，仅仅做到这一点还不够。实际上，在产品研发过程中，我们还有一个困惑：自己做的这个产品万一失败了怎么办？

我的经验是，在面对创新的问题上，要允许适度浪费。怎么理解？就是在资源许可的前提下，即使有一两个团队同时研发一款产品也是可以接受的，只要你认为这个项目是你在战略上必须做的。

去年以来，很多人都看到了微信的成功，但大家不知道，其实在腾讯内部，先后有几个团队在同时研发基于手机的通讯软件，每个团队的设计理念和实现方式都不一样，最后微信受到了更多用户的青睐。

你能说这是资源的浪费吗？我认为不是，因为内部的竞争可以激发员工的创新意识，没有竞争就意味着创新的死亡。即使最后有的团队在竞争中失败，但它依然是激发成功者灵感的源泉，可以把它理解为“内部试错”，这样才能根据已有的经验，去尝试各种可能的答案。因此，并非所有的系统冗余都是浪费，不尝试失败就没有成功，不创造各种可能性就难以获得现实性。

开放协作度：最大程度地扩展协作

开放协作度：最大程度地扩展协作，互联网企业间的很多恶性竞争，都可以转向协作型创新。互联网的一个美妙之处就在于，把更多人更大范围地卷入协作。

我们也可以感受到，越多人参与，网络的价值就越大，用户需求越能得到满足，每一个参与协作的组织从中获取的收益也越大。所以，适当的灰度还意味着，在聚焦于自己核心价值的同时尽量深化和扩大社会化协作。

对创业者来说，如何利用好平台开展协作，是一个值得深思的问题。以前做互联网产品，用户要一个一个地累积，程序、数据库、设计等经验技巧都要从头

摸索。但平台创业的趋势出现之后，大平台承担起基础设施建设的责任，创业的成本和负担随之大幅降低，大家可以把更多精力集中到最核心的创新上来。

对我个人来说，2010 年到 2012 年以来，我越来越清醒地意识到，腾讯成为互联网的连接者也就是帮助大家连接到用户以及彼此互联方面的责任、意义和价值正变得越来越大。在这个过程中，我们要实现的转变就是，以前做好自己，为自己做，现在和以后是做好平台，为大家而做。互联网的本质是连接、开放、协作、分享，首先因为对他人有益，所以才对自己有益。

对腾讯来说，我对内对外都反复强调我们作为平台级企业一定要有所为有所不为。现在我们肯定还有许多不尽如人意的地方，我们也希望通过各种渠道，听听大家对如何经营好开放平台的意见和建议。这绝不是一个姿态，而是踏踏实实的行动力。一个好的生态系统必然是不同物种有不同分工，最后形成配合，而不是所有物种都朝一个方向进化。

在这种新的思路下，互联网的很多恶性竞争都可以转向协作型创新。利用平台已有的优势，广泛进行合作伙伴间横向或者纵向的合作，这将是灰度创新中一个重要的方向。

进化度：让企业拥有自进化、自组织能力

进化度：构建生物型组织，让企业组织本身在无控过程中拥有自进化、自组织能力。这一年来，我也在越来越多地思考一个问题：一个企业该以什么样的形态去构建它的组织？什么样的组织决定了它能容忍什么样的创新灰度。

进化度，实质就是一个企业的文化、DNA、组织方式是否具有自主进化、自主生长、自我修复、自我净化的能力。我想举一个柯达的例子。很多人都知道柯达是胶片影像业的巨头，但鲜为人知的是，它也是数码相机的发明者。然而，这个掘了胶片影像业的坟墓、让众多企业迅速发展壮大的发明，在柯达却被束之高阁。

为什么会出现这种情况？我认为原因就是组织的僵化。在传统机械型组织里，

一个“异端”的创新，很难获得足够的资源和支持，甚至会因为与组织过去的战略、优势相冲突而被排斥。因为企业追求精准、控制和可预期，很多创新在最初都难以找到生存空间。

这种状况，很像生物学所讲的“绿色沙漠”[1]——在同一时期大面积种植同一种树木，这片树林十分密集而且高矮一致，结果遮挡住所有阳光，不仅使其他下层植被无法生长，本身对灾害的抵抗力也很差。

要想改变它，唯有构建一个新的组织形态，我倾向于生物型组织。那些真正有活力的生态系统，外界看起来似乎是混乱和失控的，其实是组织在自然生长进化，在寻找创新。那些所谓的失败和浪费，也是复杂系统进化过程中必需的生物多样性。

创新度：充满可能性、多样性的必然产物

创新度：创新并非刻意为之，而是充满可能性、多样性的生物型组织的必然产物。创意、研发其实不是创新的源头。如果一个企业已经成为生态型企业，开放协作度、进化度、冗余度、速度、需求度都比较高，创新就会从灰度空间源源不断地涌出。

从这个意义上讲，创新不是原因，而是结果；创新不是源头，而是产物。企业要做的，是创造生物型组织，拓展自己的灰度空间，让现实和未来的土壤、生态充满可能性、多样性。这就是灰度的生存空间。

互联网生态其实越来越像大自然，它追求的不是简单的增长，而是持续的跃迁和进化。腾讯最近的组织架构调整就是为了保持创新的活力和灵动性而进行的由“大”变“小”，把自己变成整个互联网大生态圈中一个具有多样性的生物群落。

我相信每一个创业者都怀有一个成功的梦想，我与大家分享的是腾讯 14 年

[1] 绿色沙漠：指大面积的绿色树林，由于树木种类单一、年龄和高矮一致又十分密集，导致树冠层完全遮住阳光，下层植被无法生长，动物种类稀少，因为干燥，又易形成火灾，故而称“绿色沙漠”。

互联网实践的一点体会。它肯定是不完整的，但它同样也遵循“小步快跑”的灰度法则，需要一步一步去完善，大家可以继续发挥和探索。

我希望的是，腾讯的平台不仅是能让大家赚到钱的平台，更是能成为业界一起探索未来、分享思考的平台。以后每年，但凡在创新方面能有所心得，我都会跟大家一起分享。

通向互联网未来的七个路标

（2013年11月10日）

互联网在像水和电一样走进我们的生活以前，曾带给我们很多美好的想象，当然，也为我们带来很多超乎想象的意外。在移动浪潮到来之后，展现在我们面前的图景是：未来的互联网会走向何方，会如何发展，又会为我们的生活带来什么改变……这些问题都将激发很多人进一步思考和探索未来互联网的热情。

大家能坚持到现在应该非常辛苦，但我和在座的所有朋友一样，整个下午都非常兴奋。在这里，我们看到了很多前沿的科学思想和最新技术，还有天马行空般的想象力。即便刚才我在后台候场时，也不愿意失去哪怕一个片断。

这次论坛没有谈及商业或者公司之间的竞争，这与我过去参加的很多论坛非常不一样。我们谈的是未来如何用科技改变人类生活，如何解决我们现在想不到的、未来却可能出现的很多问题。在这里，我看到了很多激情。我非常欢迎所有的朋友来到这里。

今天的主题是谈互联网，尤其是未来互联网会走向何方，有什么发展。作为一名从业者、作为一个企业家，我想从几个方面来谈谈这方面的感受。

在谈之前，我想说，这个会议的环境把我从一个成为企业家的IT男又拉回到我以前的梦想。很多IT男都有一个成为科学家的梦想。我不知道其他IT男怎么想，我很小的时候就很喜欢科学，希望成为一名天文学家。但是很可惜，这样一个梦想没有实现，我现在搞计算机、搞网络、经营企业。

前几年，有一件事挺打动我的，公司还没有上市的时候，我跟我们的一些创业伙伴在一起，当时团队里面也有一些喜欢天文的同事，我就梦想说，我们现在没有时间观测星空，而且周围光污染特别严重，要找一个地方看星星很难，能不能找到一个地方安装一个望远镜自动地连接到网络上，随时在电脑或者手机上观测天文，甚至可以分享给全部网络上的用户和同好，那该多好。

当时觉得这是天方夜谭，仅仅是畅谈一番而已，没想到过了几年，我们的创始团队中有同样喜欢天文的，有一天他告诉我，他实现了。他们跑到云南丽江雪山上面买下一个民居，在那边搭建了一个天文台，联了网，可以远程控制，远程自动打开观测传回图片。我觉得这个很神奇。

你们在座的人会问，为什么他就能够随随便便买个房子呢？当然，他是腾讯的创始员工。我这个小故事是说，我们虽然在做企业，但是我们没有磨灭我们的梦想，我们还是执著地追求我们的科技、追求我们的IT，如何能实现一些很酷的事情，做一些没有这些技术以前根本做不到的事情，我始终是抱有这样的一种热情。

下面转入正题，40多年前，计算机第一次连接以来，互联网迅猛发展，全世界所有的计算机连接了起来，这个诞生了很多的新现象。我们面对着一个全新的世界。

很多企业家觉得互联网是新经济、虚拟经济，跟自己所在的传统行业没有关系。但我想借助一些案例来说明，现在越来越多的实体、个人、设备都连接在一起，互联网已经不再是虚拟经济了，以后会是主体经济不可分割的一部分，这是一个大趋势。

我接下来希望和大家分享我的看法，这些观点也不一定正确。我是工程师出身，不会讲语录，也不是导师，不会说心灵鸡汤，最近在微信上看到有人在以我

的名义传授“哪 6 种人不交往”的心灵鸡汤，一看就知道是假的，不是我说的。我只是想跟大家分享我自己的一些朴素的感受。

第一个路标：连接一切

第一，连接一切。前面很多演讲者说了很多连接的东西。我们的感受是，智能手机是人体器官体一个延伸，这两年这个特征越来越明显。它有摄像头、感应器，几乎将人的所有器官全都延伸增强了，而且通过互联网连在一起，这是前所未有的。

不仅是人和人之间连接，我们也看到人和设备、设备和设备，甚至人和服务之间都有可能产生连接，微信的公众号是人和服务连接的一个尝试。所以，PC 互联网、无线互联网、物联网等，这些都是互联网在不同阶段、不同侧面的一种提法，它最终是联系很全面、很广泛的一个网络实体，这也是我们谈论未来一切变化的一个基础。

第二个路标：“互联网 +”创新涌现

第二，“互联网 +”。互联网加的是什么？加的是传统的各行各业。过去十几年，中国互联网的发展很清楚地显示了这一点。加通信是最直接的；加媒体产生网络媒体，对传统媒体影响很大；加娱乐产生网络游戏，已经把以前的游戏颠覆了；加零售产生电子商务，过去认为电商的份额很小，但现在已经不可逆转地走向颠覆实体的零售行业。还有，最近互联网金融非常热，讨论很多。越来越多传统企业已经不敢轻视互联网这个话题了。

我想从另外一个角度来分析为什么会这样。互联网一定要加上你所在的行业吗？是改良还是颠覆？你所在的传统行业不管怎么做，都永远不可能打造成互联网企业吗？我的观点是，传统行业的每一个细分领域的力量仍然是无比强大的，互联网仍然只是一个工具。

比如，我们看过去的第一次工业革命和第二次工业革命，18、19 世纪第一次工业革命发明了蒸汽机，19、20 世纪有了电力。从那时候起，我们看到很多的行业发生了变化。很有趣的是，蒸汽机发明之后，蒸汽机的动力可以大大加速印刷的量，书籍大量地产生，造成知识大范围传播，培养了大量有知识的人。这跟我们现在看到的互联网的传播、通信的特征很接近。

再看电的生产与运用，电力产生了很多的东西，除了灯泡，收音机、电视机、电话都有利于资讯的传播和沟通。我们现在看到，互联网也有这方面明显的特征。互联网是不是第三次工业革命，或者是其中很重要的一部分呢，我想这是很值得思考的。

所以，有这样的推演之后，所有的传统行业都不用怕。过去没有电的时候，金融也可以做，各个银行之间也可以记账，交易所里通过经纪人叫价也可以成交。只不过，有了电之后，这些都可以电子化了。所以，“互联网 +”不是一个神奇的东西，而是理所当然的。我相信，互联网会衍生出很多新的机会。

第三个路标：开放的协作

第三，开放的协作。《第三次工业革命》这本书里面提到，未来的大企业的组织架构会走向分散合作的模式，有人就说，中小企业是不是更有效率，大企业应该不存在了吧？我认为大企业还会存在，但是形态一定要转型，它会聚焦在自己的核心模块，把其他模块拿来与社会上更有效率的中小企业分享合作。

前不久在上海举办的“三马论坛”，中国平安的马明哲提到一个观点，我挺认同。他说，未来 5 到 10 年现金和信用卡会消失一半，未来 10 到 20 年，银行或者大部分银行的营业点的前台会消失，后台也消失，只保留中台，就是服务。服务的核心是中台，因为前台、后台都可以外包出去。他觉得，这是一个大方向。

第四个路标：消费者参与决策

第四，消费者参与和决策。这个也非常有意思，互联网把传统渠道的不必要环节、损耗效率的环节拿掉了，让服务商和消费者、让生产制造商和消费者更加直接地对接在一起。厂商和服务商可以如此近地接触消费者，这是前所未有的，消费者的喜好、反馈可以很快地通过网络反映出来。

互联网的一个重要精神是追求极致的产品体验和极致的用户口碑，这种精神也会出现在厂商和服务商身上。市场上已经开始出现这样的企业，苹果不用说了，国内的小米手机、雕爷牛腩也是好案例，它们的产品种数不多，但是很精，有大量的用户反馈，有自己的粉丝，讲究的是产品体验。这给我们带来反思，越来越多的公司意识到，让消费者参与决策来提高竞争力是如此重要。

第五个路标：数据成为资源

第五，数据成为资源。大家现在谈大数据和云计算非常多，因为我们连接多了，传感器很多，服务很多，像搜索引擎、电子商务、社交网络，都聚合了大量的数据，这些数据成为企业竞争力和社会发展的重要资源。

电商现在非常热，而电商可以转向金融，借助用户和商家的信用提供信贷，就是大数据在背后起作用。

腾讯社交网络是非常大的一个平台，我们也在研究这些数据。比如，对于一个用户的信用，这里有很多很有意思的设想，比如，我们不知道某个用户，但可不可以做一个算法，根据他的朋友的信用来算出他的信用？大家知道搜索引擎有一个算法是“Page Rank[1]”，根据每一个页面的调度指向来算出这个页面的值，

[1] Page Rank: 简称为 PR 值，是 Google 排名运算法则的一部分，是 Google 用来标识网页等级的一种方法和 Google 用来衡量一个网站好坏的唯一标准。

可以影响到它的排序。

我们试想一下，人的社交属性是不是可以成为一个信用排序和算法迭代的思路呢？以后可能会出现一个“人品排名”，拼人品的概念就出来了。你交的朋友人品比较好，你的“人品排名”就高。如果你的人品不好，你的朋友就不会跟你交友。这是我们的设想，是一个前瞻性的研究，我们希望能够做出一些成绩。

还有一个案例很有意思，深圳华大基因生物公司做的是基因测序。当年测一个人的基因特别困难，现在科技发展了，成本已经大幅度降低。他们用“BT+IT”，即生物技术 + 信息技术，所做的事情非常令人震撼。

他们用大数据的方式，把每个人测出来的基因数据全部存下来，一个人的基因是 6G 的数据。它尽量多地测，测几十万、上百万、上千万人的数据。你和他长得单眼皮、双眼皮、性格怎么样，为什么有这种疾病，都可以通过基因来看。

它用的大数据的算法，与以前的医学理论不一样。看一个人的疾病，只是看他得病的特征与哪种病吻合，推导出具体对哪个部位对症下药。到时，药可能是治基因的某一段。基因哪一段出问题，就拿相应的药去治。这个思路很开放，用了大数据，是一个很好的案例。

第六个路标：顺应潮流的勇气

第六，顺应潮流的勇气。很多人知道可以这么做，但事到临头又没有做。比如，柯达在胶卷市场的利润很高，它把数码相机雪藏起来，希望越晚发现越好。数码相机普及时，它没有抓住这个机会，最终失去了市场。

最近一两年，我们的行业这样的案例也有不少，比如诺基亚和黑莓。一年半前，你想象不到诺基亚为什么倒得这么快，它的市场曾经高达 2000 亿欧元，最后以很低的价格卖掉手机部分。黑莓市场最高时超过 600 亿美元，现在 40 亿美元还卖不掉。

这是发生在我们身边血淋淋的案例，它们是巨人时，我们还是小弟弟。我们看到，巨人稍有不慎，稍微没有跟上形势，就可能倒下。巨人倒下时，体温还是

暖的。所以我们自己市值高了，也很怕。一定要深思这个行业怎么发展，现在拿到所谓的船票、门票，能不能走到终点不一定，还是要多多思考。

这其中，还需要有很大的勇气。我们过去在外部和内部都做了很多改革，让我们初步地有这样一个基础来适应未来的发展，但我还是希望和大家共同努力，在时代的大潮中走得更远。

第七个路标：连接一切的负面风险

最后我讲一个负面的就是风险，什么都连接了，有什么弊端呢？

第一，第二次工业革命产生的是什么问题呢？我们把几亿年以来的森林资源、地下所有的煤炭、石油都在近几百年挖出来烧掉，没有害吗？温室效应、环境污染，现在的空气、现在的水、现在的土壤，都需要我们后面还债的，这些都是很大的问题。

高科技制造假的、有毒的食物你都看不出来，这些都是过去的科技产生的问题，现在我们在承受它的痛苦。互联网一样有这个问题，互联网很强大，坏人太高兴了，拿来做坏事，现在的警察抓不着也没法抓他，法律治不了他，因为还没有相关的法规，我们都遇到了这个问题。

我们经常看手机，眼睛变花了，脖颈也不行了，对健康有影响，甚至人际关系也是，有了社交网络，大家见面、吃饭、开会全在玩手机，反而更冷漠了，这些都是值得我们深思的问题。

当然，我只是抛砖引玉，也没有答案，如果有好的建议，请通过我们这次大会的微信公众号反馈给我。谢谢大家！

关于互联网问题的八条论纲

（2010年12月5日）

腾讯一直对世界经济和互联网技术发展的趋势洞若观火，并坚持根据形势调整自己的步伐，以适应外界的趋势和挑战。在互联网面临新革命的转折点时，马化腾在2010年“第九届中国企业领袖年会”上发表了“关于互联网问题的八条论纲”的讲话，描述了腾讯对未来互联网的理解和憧憬，也表达了腾讯要进行自我调整和战略转型的决心。如今将近4年过去了，时间也在一步步验证着马化腾对互联网行业趋势的正断判。

论纲一：互联网即将走出“三峡时代”

大家下午好，感谢今天有这个机会和大家沟通。今天我演讲的主题是互联网问题的八条论纲，大家会以为是马斯洛95条思路。之所以用这样的名头，其实是想提醒各位，应该说中国互联网实际上处于一个变革前夜，我们非常荣幸见证这么一个历程。

由于时间不允许，只有15分钟，所以，我做了一个并不艰难的决定，决定把它缩短为八条。

第一条就是讲，互联网即将走出其历史的一个“三峡时代”，激情会更多，力量会更大。互联网发展时间其实很短，是一个新鲜的事物。任何一个新鲜工具出现的时候总会引起社会的惊讶，以及很多关注，并且风靡一时。

这个过程就好像长江三峡一样一路险滩，在未来这个阶段过去之后，我们感

到新鲜感逐渐丧失了。但是，这一过程推动了社会结构的重塑，使创新的力量排山倒海般到来。这个转折点的一个标志就是每一个公民都能够熟练地使用互联网这个工具。

论纲二：客户端不再重要，价值链往上游转移

第二条我想讲，客户端不再重要，产业上游价值将重新崛起。

回顾过去很多人认为，腾讯所取得的很多成功就是因为有了一个 QQ 客户端软件。我们能够非常便捷地接触到用户，手中有很多用户，推什么产品都可以成功，这实际上是一个渠道，我们能够轻易通过这个渠道接触用户。但是，在未来我们感觉到这个趋势，或者说这种故事将不再存在。

这和我们传统行业存在很多相似之处，比如过去家电行业里面，我们看到渠道的作用是非常强的，一台电视机厂家（的利润）可能是 6 块钱，大部分的利润都给中间渠道盘剥掉了，很多厂商是给非常强的渠道打工，比如给国美、苏宁打工。实际上，这个产业发展过程，渠道强势过程在很多行业里面都出现，不管电力、铁路、自来水都无一例外。

但是我们想强调在互联网中，这个渠道强势时代迟早要过去。简单来说，价值链在互联网产业链中正在往上游转移。也就是说，如果未来一个企业人们只是依靠你的客户端，就会使这个企业步入一个重大的危机之中。

论纲三：“垄断”是一个令人烦恼的罪名

第三条，“垄断”是一个令人烦恼的罪名。在很多情况下，这是一个假想敌，是一个不存在的东西。我们看到，20 世纪 90 年代，大家看我们 IT 产业，微软是给人诟病最多的被指责垄断的公司。在互联网时代到来的时候，微软面临什么问题呢？我们看到很多新的公司一样可以崛起。

前两天马云在杭州的一场演讲中也提到这一点，他非常赞同。虽然不可能所

有创新者、创业者都毫无希望，但微软可能进入很多领域，把很多产业占到第一位的时候，对于那些新人来说还有什么机会呢？

我们看到，其实未来的发展大家都是有目共睹的，不仅产生了 Ebay，而且还产生了像谷歌这么强大的公司，像谷歌已经无所不能，所有互联网产品线都有它的投入。但我们看到，仍然有 Facebook 的崛起，当 Facebook 觉得其他社交网站在人际关系方面已经没有办法挑战它的地位的时候，我们又看到一种新的形态，微博的崛起。

所以，我们看到很多所谓的垄断，实际上在产业不断变革的时候，依然面临着很大的危机。也就是说，在价值变迁迅速的产业里面，没有一个公司是可以高枕无忧的。所以说，挑战像阿里巴巴、百度和腾讯这“三座大山”，有效方法不是建立一个类似的平台，形成一个垄断，而是能够顺应而上形成一个好的产业链，这才是一个好的方法。

论纲四：不仅仅是截杀渠道，而是占据源头

第四点，截杀渠道仅仅是一个“刺客”，占据源头者才是“革命者”。互联网可以减少所有渠道的中间损耗，大大减低从产品到用户消费者的途径。但是，我们看到很多产业只是把渠道劫截杀掉，把传统的渠道抢过来，最终获得一点暂时的利益，并没有根本性地改变整个格局。

那么，在过去来说，互联网大幅度拉低交易成本，冲击传统产业链的渠道看起来很厉害，但实际上你回头一看，很多被传统替代，很多代替传统产业的公司地位也变得非常尴尬。

比如，我们看当当取代了大量实体书店，但并没有获得大量的盈利。还有曾经在传统行业里面非常大的一个产业分类广告，走到互联网上之后并没有把它原来那块产值挪到互联网上面去，是给扁平化掉的，消化掉了。

所以，我们可以得出这样一个结论：互联网作为一个独立的产业存在，会融入到传统产业当中。在互联网的作用下，产业链的上游将变得越来越重要。也就

是说，你拥有什么样的产品和服务是最重要的，而不是你拥有什么样的渠道。

外界一直对腾讯有一个误解，说我们核心价值就是有 QQ，有渠道。其实，我们在很早之前意识到这个是不可持续的，就开始全力打造产业链的价值源头，也就是说你要有优秀的产品和服务，以及应用。

论纲五："产品经济"逐渐演化到"体验经济"

第五条我想谈一下，广告模式是"产品经济"的产物，而知识产权模式是"体验经济"的宠儿。我们再看看，在过去的产品经济时代，产品和注意力是分离的，也就是说在销售产品时为了获得知名度和名誉度，不得不到媒体那边购买注意力，这个就是广告的本质。

但是，我们现在看到，产品经济逐渐演化到体验经济的时候，独特的体验将成为所有产业的一个价值源头，也为产业增值打开一个无穷空间。比如，一个 LV 包，一个变形金刚玩具，一栋房子，一部手机都是如此。

在产品经济时代，媒体内容是一个独立产业，也就是说，为广告提供一个载体。而在体验经济时代，媒体内容将会全方位地融入到其他产业中，成为一个价值的源头。

论纲六：拥有"稀缺性"，不要被"免费"吓倒

我们再看下一条，不要被"免费"吓倒，拥有"稀缺性"，就拥有了破解免费魔咒的武器。《免费》一书提到，未来以软件形式存在的内容都是免费的。这让很多立志于制造内容和软件的公司都非常绝望。并不是所有有价值的东西都可以在市场中找到价格，比如空气对所有人都非常重要很有价值，但是，没有人去买卖空气，为什么呢？太多了。这里面提到一个关于价值的重要前提，就是稀缺性。我们看制造稀缺性的方法有哪几个？第一要有一个长期的大量的品牌投资，比如 LV。第二要营造一个独特的体验，比如我们看到苹果的 iPhone 等，它通过一种

整合方式把很多技术整合在一起，创造出一个非常好的独特体验。

其中，他的每一个技术在其他的厂商来看，都不是什么高精端的技术，关键是把它整合成一个体验，这个就是一种稀缺性。第三个方面是塑造明星，我们看到好莱坞产业电影，有一半制作费用都是请明星的片酬费用。

论纲七：产品经济束缚人，互联网经济将解放人

第七条，产品经济束缚人，互联网经济将解放人。我们现在谈的是务本经济，有时候人性会被扭曲、束缚。比如，今年我们看到的富士康事件就可以看到这些情况。我们认为互联网的使命之一就是要改造传统的务本经济，把人从组织的束缚中解救出来。

也就是说，在互联网未来世界里拥有独特魅力和独立精神的人会成为最终的价值源头，会成为最终的赢家。你的咨询业务可能免费，但是你招揽一些作家就会赚钱。比如，很多视频会免费，但是一样能够让明星主播赢利赚钱。也就是说，聚合更多的个人价值，为更多人的自我实现提供平台，把个性魅力和创新的潜力凝聚成为庞大的商业价值是未来互联网的用武之地，也是腾讯公司的愿景之一。

我记得阿里巴巴有一个口号：让天下没有难做的生意。如果按这个比喻来类推，我就希望让天下没有埋没的才能。我们可以通过开放平台，让每个企业，甚至每个人都能够成为价值的贡献者，并且从中获益。我觉得只有把人的价值释放出来，产业升级才会发生，稳定的社会结构才会出现，这是中国互联网应该作出的贡献。

论纲八：伟大公司不见得是一个大公司

最后一条，我想谈一下“云组织”。在云组织时代，伟大的公司不见得是一个大公司。“云”这个词在没有充分了解的时候，已经被市场上都用烂了。但是，我又没有找到更好、更贴切的词汇来形容我们即将面临的时代，我们今天讲的“云”

不是云计算的“云”，云计算更多是一种技术形态，我们讲的云是未来社会的形态。

过去讲计算机的云时，分本地在远端，在服务器端。我们现在讲的这个云是指社会资源的一种聚合方式，也就是说平时是以水分子形态存在的资源，在需要整合的时候，一旦条件成熟，就会以云这种具体的形式聚合，任务完成之后又失散而去。我觉得这样一种组织形态可能是未来互联网的常态。

我们可以看到，危机经济学里面举了很多例子，包括电子商务里面成就每一单生意，其实也是一个云组织的过程。那么，最后我也想来描述一下，腾讯公司眼里的开放和共享。简单来说，就是以释放人的价值为着眼点，以个人资源为立足点，以云组织来凝聚，以云创新来推动。开放和共享不仅仅是我们公司应该负起的社会责任，也是我们拥抱未来的方式。

讲了这八条，还远远不能描述我们对未来的理解和憧憬。我们看到在这个时代转折的门槛上面，我们能够做的事情仅仅是用理性、热情这样抽象的方式来描述，虽然这看起来好像是一种盲人摸象似的描述。

大家可以想象一下，腾讯在过去一个多月，刚刚经历过一次激烈的风波，或者说是纷争。事后回想起来其实有很多的反思在这里面，但是我不想沉浸在所有的纷争之中，我更多地希望往前走、向前看。

之所以今天还要提到它，主要是因为这个纷争更加坚定了腾讯去改革、去转型的步伐。今天我也想在这个场合，借助刘东华社长的舞台，也受公司的一个委托，郑重宣布：从今天，2010 年 12 月 5 日起，腾讯公司将步入为期半年的战略转型筹备期，转型的方向就是前面提到八条论纲中的方法，转型办法就是广泛听取社会各界包括意见领袖的建议忠告和批评，转型的原则就是刚才提到开放和分享。

但是，开放和分享并不是一个宣传口号，也不是一个简单的概念。开放很多时候被看作一种姿态，但是我更理解这是一种能力。分享不是一个愿景，更多是说你如何建立一个可执行的制度，才去执行你的分享和共享。

所以，在我们自身的能量和能力还没有到一个更高水平的情况下，或者说你的很多制度没有建立完善的时候，你去谈开放分享对人对己都是不负责任，我们

才提出半年时间转型，我们希望这是一次慎重、彻底、完整的转型。

预计在2011年6月5日，大家将会看到腾讯的很多举措。当然我们在这个过程中还会有一系列的活动展开，我期待在座每一个人都能够成为腾讯公司转型的帮助者。最后，我想感谢各位，也期待各位给我们提出更宝贵的建议。

再造一个腾讯：打造开放平台的八个选择

（2011年6月15日）

在以自由分享、开放共赢为核心的新生态系统中，开放成为推动互联网向前发展的最大动力。腾讯一直的梦想是希望建立一个一站式的在线生活平台，马化腾希望这个梦想能够往前推进一步，就是打造一个没有疆界、开放共享的互联网新生态。在此基础之上，腾讯就要以开放的心态和共享的精神打破自己的围墙式花园，重新建立起中国互联网最大、最成功、最具分享精神的开放平台。在腾讯合作伙伴大会上，马化腾提出了“关于开放的八个选择”，从用户、合作伙伴、产业等角度阐述了腾讯对开放的坚定态度和基本原则，并宣布腾讯要打造最优平台，扶持所有的合作伙伴“再造一个腾讯”。

今天站在这里，我的心情非常激动，为什么呢？因为半年前，我向业界发出了一个邀约，那是在去年冬季的时候，我说我们和今年这个初夏有一个约会。今天很欣慰能够邀请在座所有的合作伙伴和媒体朋友，和我们在这里相聚。我希望能够利用这个宝贵的机会，把我们最近这半年时间的思考和大家分享。

在去年的12月5日，我们向业界发布了腾讯将进入为期半年的战略转型筹

备期的消息，我们转型的原则是开放和分享。事实上，在发出这个邀请的时候，我心里也没有什么底，我们也听到腾讯人和业界很多合作伙伴、媒体、业界领袖，甚至整个舆论所发出的质疑之声，大家都觉得一个发展了12年，在固有模式下成长起来的企业，怎么可能在短短半年的时间内完成转身呢？

今天我非常荣幸能够在这个场合把我们在这半年时间里和合作伙伴共同努力的成果展示给大家，希望能够给大家一份满意的答卷。

下面我想和大家分享几个数字。

第一个数字是40亿。大家知道，过去腾讯不开放，不管什么业务、什么收入都是自己做、自己赚。但是在去年，我们算了一下，在我们将近200亿的收入里面，大约有40亿的收入是分给合作伙伴的，而且还不包括渠道的费用，这是真正分到合作伙伴手里的一个数字。

去年我们实际上处于一个半开放的状态，因为我们已经清醒地意识到，这个数字其实大部分是分给少数的大型合作伙伴，甚至相当大的比例是分给海外的合作伙伴和开发者。所以，我们也在反思，在腾讯整体开放之后，我们希望越来越多的中国开发者和合作伙伴能够分享到这个数字。

我们注意到，中国的很多开发商开始在国内其他的开放平台里去尝试，但他们最终发现，可能还是海外平台的效果更好。所以过去一两年，我们看到很多开发商、合作伙伴把目光和资源投放在海外的平台上，比如Facebook、苹果的iPhone等。我们希望未来随着腾讯开放平台的推出，在座的合作伙伴能把目光和更多的资源重新投回国内，更多地关注腾讯的开放平台。

刚才其实已经谈到很多的数字，我们在这半年的时间，实际上也就是短短的两三个月的时间内，开始做开放平台的内测，我们看到有超过3万的注册开发者已经上线或者是正在排队等待上线的有超过两万个应用，我们正在密切地审核，并且积累了很多的经验。

我希望未来，我们整个平台有超过10万非常活跃的开发者，有超过10万以上非常优秀的应用在腾讯的开发平台上，给所有的用户提供产品和服务。

还有一个数字是200亿。这是腾讯的收入吗？不是，我希望通过腾讯的开放

平台和所有的合作伙伴一起，再造一个腾讯。200 亿是希望所有合作伙伴，尤其是中国的合作伙伴来共同分享和打造出来的一个数字。

选择一：大门只要打开，就不会关闭

腾讯的梦想是能够成为一个最大、最成功的开放平台。想要实现这个目标，我们有几方面的思考，尤其是有八个方面我们认为是特别重要的。因为去年我们提出了“八条论纲”，所以，我们把对开放平台的这些选择、总结也归纳成八条，姑且叫作“八个选择”。

第一个选择，如果我们在开放的探索中出现挫折，我们一定会选择积极地寻求解决问题的方法，而不是退缩。许多人在我们提出开放口号这个邀约之后感到很兴奋，但是也有人提出质疑，说腾讯是真开放，还是假开放，会不会开放了一半，发现不对劲，又回头了？

在这里我很肯定地跟所有的合作伙伴承诺，腾讯的开放是不可逆的，这扇大门只要一打开，就不会关闭。但是，我们也一定要清醒地意识到，开放之路一定会出现很多挫折和各种问题。

但是，我们只要抱着“发现问题就去解决问题”这样的一种态度和决心，而不是走回头路，我相信，我们的开放之路必将能够走到底，而且必将给所有人带来实惠。

选择二：全平台开放，而不是有所保留

第二个选择，在开放程度上，我们希望选择全平台开放，而不是有所保留。刚才几位同事的演讲大家已经听到了，我们通过社区这个最为成熟的平台实际上已经给很多合作伙伴带来了收入，我们还推出了微博的平台，未来我们还将推出腾讯最核心的 Q+ 平台。

我相信，一波又一波的开放浪潮是持续不断的。除此之外，腾讯还有很多垂

直领域，包括电子商务、搜索、支付和团购，所有的这些开放平台都会陆续地展开。

但是，我们也听到很多合作伙伴向我们抱怨，你们的平台太多了，我们没法谈，一谈就是对着七八个部门，而且好像口径也不太一致。是的，我们现在正在紧锣密鼓地进行各个品牌之间接口的统一，我们希望未来能够实现全网接通。

我们在内部的组织架构方面也在做调整，希望形成一个相对统一的组织架构。过去我们可能是一个虚拟的委员会，未来会成为一个实体，为了满足合作伙伴不同的接入、结算等方面的要求，我们希望整个平台能够运行得更加顺畅。

选择三：用户利益受到侵害，选择零容忍

第三个选择，在用户的利益受到侵害的时候，我们的选择是零容忍。很多人不理解，腾讯在开放上为什么今年才有大动作。实际上，腾讯开放的准备在3年前就已经开始了，但为什么直到今年才有比较大的动作呢？其实，我们也没有闲着，一直在做。

我想跟大家解释一下，用户在我们整个平台的利益是至关重要的，这个坚持不管是在我们开放前还是开放后，都是一致的。大家知道，12年积累的QQ账户体系是一种私人关系链式的架构，由这个架构去推演一个开放的平台，会产生庞大的用户数据关系链。此外，QQ账号里面，还承载着大量的虚拟财产安全和数据保密这样的责任。

如果在没有充分准备好之前，比如说QQ的账号允许其他的网站登录，必然会产生很多账号泄密的问题。刚才也提到，过去其实发生过很多的盗号现象，我们一直在跟这样的现象作斗争。

如果说我们开放了整个QQ互联，账号可以在其他网站登录，那么如何避免一些不法分子制造一些钓鱼网站，去骗取用户的账号，以及整个关系链开放之后，如何规避一些不法分子利用关系链的私人关系，对用户进行其他形式的欺诈呢？

这需要我们在后台建立一个非常复杂的账号信用机制，以及用户使用习惯的模型分析系统，需要大量的研发，对用户的行为进行分析，只有这样，在发现异

常情况的时候才能及时地对不法行为进行有效的阻止。我们还必须考虑到合作伙伴放在我们平台上的应用，如果出现了一些安全问题，我们如何快速地响应等，这些都会产生很多基础性的问题。

在这些没有完全准备好之前，我们是绝对不能拿用户的利益去冒险做赌注的。任何一个开放平台都必然有大量的利益，我们知道，只要有利益的平台，必然会出现少数的服务提供商或开发商，不择手段地去侵害用户的利益以获得收入。在我们看来，很多开发商可能是觉得没有什么成本，所以他们愿意利用这个开放平台尽可能去疯狂地营销，甚至在应用中设置很多后备陷阱，这些可能会损害用户的利益。因此在有效应对上述问题的管理能力没有形成之前，就贸然开放平台，我认为是不负责任的。开放是一种能力，而不是一个姿态。所以，在这些能力全部准备好之后，腾讯才拉开了开放的大幕。

选择四：我们会提供全方位的开放平台

第四个选择，我们的开放模式绝对不是一个简单的卖入口，只是卖流量，我们的选择是提供全方位的平台。刚才很多人谈到，我们看到业内有很多的开放平台，有的只是把一个网站开放出来，就称之为开放平台。

我们认为，真正的开放平台有它的关系链，有它的支付体系。腾讯的选择是一个全方位服务平台的概念，刚才我的同事提到我们不仅有账号关系链、流量，还有支付体系。更关键的是，我们通过自己多年的应用开发的经验，希望把这个能力总结出来，模块化贡献出来。

这样的话，很多合作伙伴可以在一开始就具备支撑海量用户运行的开发能力，包括测试，包括托管，包括数据库，还包括很多客服、运维等我们都可以帮他承担。这些复杂的关系对他们来说，将完全不用考虑。

也就是说，一个很小的公司只要有好的创意，就可以把注意力集中在产品开发上，其他的问题不用考虑太多。这就是我们的一个梦想。

选择五：制定规则会广纳贤言、与时共进

第五个选择，我们在规则的制定上选择的是广纳贤言、与时共进，而不是一言堂式的一锤定音。很多人说，在腾讯这个平台上，你们做了应用，你们既是裁判，又是运动员，我们很担心你们到时候把我们好的应用全部抄袭了，然后再把我们赶走怎么办？

在这里，我想给大家承诺，腾讯的规则是不内设障碍的，过去一些社区开放平台的平台商告诉开发者说，对不起，这个社区的应用很赚钱，你们不要做了，接着又发现另外一个种类也很赚钱，平台商说这个我要留下来，你们也不要做了，最后把所有的开发者都逼到只有去国外发展。我可以跟大家承诺，在腾讯的开放平台上，开发者绝对不会受任何限制，而且一切是公平透明的。

但是我们也知道，这个规则不可能是一劳永逸的，一次就完成了，一定需要不断优化。只要我们的原则是公平、透明、开放，而且不断优化，我相信这个规则就会越来越清晰，越来越好。而且，我们需要所有的合作伙伴和我们一起参与，提出合理化的建议，共同打造一个最优的平台规则。

选择六：先成就合作伙伴，再成就自己

第六个选择，刚才大家说，你们平台商会不会直接做应用？我在这里也给大家做一个表态，那就是在利益分配方面，腾讯选择的是优先成就合作伙伴，然后再成就自己。

其实，赚钱并不是我们做开放平台的唯一目的。在整个开放平台上，越来越多的开发者能够成功，整个平台才算成功，而并不是腾讯一家赚到钱才叫成功。否则的话，这和过去半开放，或者封闭的模式没有什么区别。

所以，刚才我们的同事也介绍了，在短短两三个月的时间内，我们看到一批优秀的开发者已经涌现出来，我们单月的分成不断突破，从600万到800万，到

现在突破 1000 万，这是一个很好的势头。

但是，这远远不够，因为要达到 200 亿的目标，还有很长的路要走。

选择七：选择开放平台中创新的应用

第七个选择，在开放平台关于同质化的应用和创新的应用中，我们一定会选择创新的应用。我们多年的 SP（移动互联网应用服务的直接提供者）和应用开发的经验告诉我们，在任何一个平台上，一定会出现大量同质化的产品，但是也一定会出现非常优秀、很有创新的应用。我希望我们在平台规则上能够主动地、积极地扶持这些具有创新性的开发者和他们的应用。

也就是说，我们的平台要让有能力的人挣到钱，让天下没有被埋没的人才。所以，我们在规则的制定上会扶持和倾向于支持更具有创新性的开发者，也会在资金上提供更多的帮助。腾讯在过去的半年，通过共赢产业基金，50 亿的额度，现在已经投资超过一半。

在这里我也给大家透露一下，在不久的将来，腾讯的共赢产业基金将会扩容到 100 亿，对我来说，没有什么比把一年的利润全部投给产业链更正确的事情了。这个是一点都不艰难的决定，是很轻松的，而且我相信一定是很正确的决定。

选择八：腾讯的开放是公司使命的变化

第八个选择，腾讯开放的意义，到底是经营策略的转变，还是公司使命的变化？我们的选择是后者。

回想 12 年前，我们这一批创业者在创业的时候，就好像在种一棵果树，我们关心的是这棵果树有没有收成，关心的是这个月能不能发出员工的工资，关心的是下个月能不能交得起我们托管服务器的费用。

但是，当我们的果树越来越多，渐渐成为一个果园的时候，我们关注的再也不是单棵果树的收成。我们必须要看到，这个地区的气候会怎么变化，会不会发

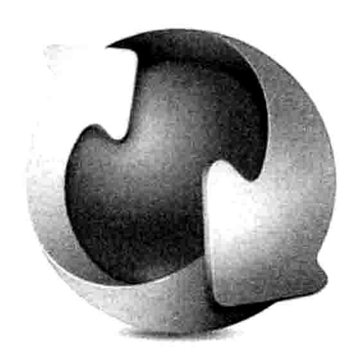
生大面积的病虫灾害。这些已是生态方面的问题。

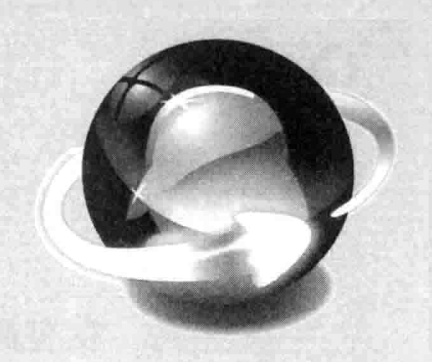
所以对于腾讯来说，从我们过去做生意转变到做生态，我觉得是一个很自然的事情，这不是外界给你的要求，而是你自身成长很自然的使命的转变。

如果说我们过去的梦想是建立一个一站式的在线生活平台，那么今天，我想把这个梦想再往前推进一步，那就是一起打造一个没有疆界、开放共享的互联网新生态。

我觉得这个梦想是非常重要的，所以最后利用这个机会我非常诚挚地邀请我们在座的所有合作伙伴，和腾讯一起携起手来，为了未来的梦想一起努力，为未来的没有疆界、开放共享的互联网新生态而努力。

最后，我再一次感谢所有的合作伙伴和领导的光临，谢谢大家。





第三章

如果没有微信，腾讯根本挡不住

移动互联网时代的运行规则与PC互联网时代完全不同，移动互联网不只是比互联网增加了“移动”两个字，它不是简单的一种延伸，而是一种颠覆性的革命。腾讯抓住机会推出了微信，否则，迎接腾讯的可能就是一场灾难。

没有微信，我们现在挡不住

（2013 年 11 月 8 日）

微信是腾讯在移动互联网布局上最为成功的产品。自 2011 年 1 月 21 日推出后，用户增长速度势不可当。据腾讯统计的数据显示，2012 年 3 月，微信用户达 1 亿；同年 9 月 17 日，微信用户突破 2 亿；2013 年 1 月 15 日，微信用户数超过 3 亿。从 2 亿到 3 亿，微信仅用了不到 4 个月时间。微信的诞生，已经开始强势威胁到新浪引以为傲的新浪微博，成为国内移动互联网最为热门的应用之一。

能受邀来这里对我来说是很好的机会，能跟各位企业家聊一聊。其实也不是什么演讲，最主要是希望能够跟大家互动交流，我也有很多疑问想向各位企业家请教。

回到最近的一些挺热门的话题，包括三马同槽[1]，现场也很火爆，主要是复兴集团董事长郭广昌，刚开始说不讲敏感话题，后来也讲了，所以现场的讨论很精彩，像平安传统金融和纯互联网，也有很多激烈碰撞。所以，今天也想借这个机会把腾讯和我个人的一些观察和体会跟大家分享一下。

很多人说腾讯是最早拿到移动互联网门票的公司，这张门票指的就是微信。可能现场很多朋友都已经用了微信。微信的确是唯一一个一开始就在手机上做的产品，并且是以手机为主，这在以前是不多见的。以前一般都是在传统互联网上

[1] 三马同槽指阿里巴巴创始人马云、腾讯 CEO 马化腾、中国平安董事长兼 CEO 马明哲联手组建保险财产公司一事。

做好产品以后，换掉屏幕，转到手机上，所以微信走的这条路径跟之前完全不一样。但为什么这个产品反而特别有魅力呢？原因就是这个产品让我们有很多独特的体验。

微信充分利用手机和PC的区别，把人们用计算机的终端变成人随身的一个“器官”。以前用PC还不能称之为器官，因为人只要离开电脑，就与PC脱离了。只有手机，第一次随时可以跟着人连在一起，所以内置的摄像头、传感器、麦克风都可以成为人们在网络世界里面的眼、鼻、口、耳，甚至你的触觉和颜色都可以通过互联网把你的朋友连在一起。我们的手机QQ有一半用户在PC上，一半用户在手机上，所以不是针对手机用户开发的产品，只有微信是完全基于手机开发的。

大家也看到微信其实没有在线、离线的概念。以前我们做产品，都有在线、离线头像，为什么微信没有呢？因为要简化它，它一定是在线的，不可以离线。但里面又考虑了很多细微的区别，比如说隐私的问题。消息送达之后，对方是否看到，是收到了还是阅读了，这个功能我们可以做出来，但并没有做，我们希望人们在便捷的时候，又保留一份隐私。

大家肯定有感受。很多人建议说，发了这条消息过去，对方有没有看到，希望自己能知道。那是发消息的人爽，但是接收的人不一定很爽。接收的人希望能保留一些隐秘，不希望太透明。这里面其实是很复杂的，不单是一种技术或者一个软件的水平，很多要靠对人性的把握。

从微信这个产品的案例，我们可以看得出，即使像QQ已经有每个月超过6亿多的活跃用户（两三年前已经达到这个水平），但是在这个领域里面依然有创新或甚至差点被颠覆的可能性。坦白讲，微信这个产品出来，如果说不在腾讯，不是自己打自己，是在另外一个公司的话，我们可能现在根本就挡不住它所带来的冲击。

回过头来看，生死关头其实就是一两个月。那时候我们几个核心的高管天天泡在微信上面，说这个怎么改，那个怎么改，在产品里不断地进行调整。所以这也再一次说明，互联网时代、移动互联网时代，一个企业看似牢不可攻，其实都

有大的危机，稍微把握不住这个趋势的话，就是非常危险的，很可能之前积累的东西就灰飞烟灭了，但是，一旦过了那道坎儿就势不可挡了。这是我的一个感受。

移动互联网不只是延伸，而是颠覆

我们再看移动互联网，有些人说移动互联网就是加了“移动”两个字，互联网十几年了，移动互联网应该是一个延伸。我的感受是，移动互联网远远不只是一个延伸，甚至是一个颠覆。过去的 PC 互联网都已经不算太互联网了，移动互联网才是真正的互联网，甚至当每个设备都能够连上网络之后，人和设备之间、设备和设备之间的通信全部连接在一起，那时还会有更多的想象空间。现在还没到这种程度，还在慢慢摸索。

再来看我们使用移动互联网时间，以我们过去统计的数据来看，大概每个人平均用 PC 互联网是每天 2.8 小时。现在，移动互联网怎么用呢？除了睡觉 8 个小时，16 个小时是清醒的，用户跟它在一起，不太容易丢开它。虽然未必是每分钟、每秒钟都在看，但是有消息到达，用户就会使用它，这样的话就是 16 个小时。再加上设备本身，比 PC 多出 10 倍以上的使用时间。我觉得这里的发展空间是无比巨大的。

从去年 7 月份，PC 的服务已经开始低于手机服务的时候，不管是原有的 QQ、门户网站、微博、搜索引擎，包括 360，这一年来已经 10 倍地增长了，并且已经开始超越，甚至超过 70%的流量是来自移动互联网终端。但来自移动互联网终端的收入，全行业看应该不超过 10% ~ 20%。但是它的商业模式还不清晰，只是时长多了 10 倍。

可以说，半年前我还是比较悲观的。我在很多场合也说，这是叫好不叫座，增量不增收。比如，搜索引擎转到手机上，排满了广告位置，而且没法排在右边，就只能有那么一列。再比如游戏，在微信的游戏出来之前，传统的手游其实大家觉得也不怎么样。这个市场没有人用手机玩游戏玩太长时间，付费欲望估计也不高。因为体验不是太好，而且用大屏幕电脑玩游戏比较爽。

还有包括其他，比如，打广告。手机流量这么贵，还加一个广告，一个大大的图，一个视频，这是不可想象的。在 PC 互联网这些都是成熟的模式，但在手机上却不敢这么做。把流量转到手机上，反而会白白降低了收入，这是很恐怖的事情。

其实，谷歌、Facebook 也一样会面临这个问题。直到最近半年，我们看到谷歌和 Facebook 股价创新高，而且 Facebook 的股价是最近这一两个月才上涨的，一下子从 25 美元涨到 50 美元，主要的原因就是大家终于看到他们在无线上的盈利模式开始显现。谷歌是来自无线的收入增长加速，而 Facebook 好像有 40% 的收入开始来自手机。原来 Facebook 没有想商业化，大家都带着疑问，Facebook 上怎么能加广告呢？原来是不敢做，没敢想手机上能商业化，现在做了，发现用户体验还不错，但是这里面还得做很多研究，要解决怎么样能做到加了广告，还能不让人反感。Facebook 的盈利数据出来之后股价开始上涨，从 PE（Private Equity，私募股权投资）上就给了很高溢价。

即使我在这个行业这么多年，有时候也会看走眼。因为我记得 Facebook 最初上市的时候，还通过私人银行拿了一些股票，经过长时间的煎熬，股价还是往下掉，到最后都快跌穿当时拿的那个价钱了。后来终于上来一点之后，他们熬不住了，25 美元就出手卖掉了。

怎么商业化的问题，当时我都觉得很难的，但商业化确实厉害。美国互联网尖端企业商业化了，后面的金融广告、社交广告的水平也是全球第一流的，他们还真的做到了，当然这也得益于各种各样 App 需要大量广告的需求。有时候我们身处其中很难看清楚，甚至可能外界的投资者也不太清楚，都只是看到一个大趋势。我们有时候还很担心自己，对未来还挺悲观的，现在想想，这个也很有意思。

最近，腾讯的股价很高，我们也莫名其妙，把股价哄抬那么高，其实我们的压力很大。所以，社会不要给我们那么大的压力，还是未来长远地看。我觉得投资人理解就理解，不理解的就只能算了，股价高低都不是我们太关注的。

腾讯的股价为什么炒得这么高？一是我们感觉资本市场给我们的期望很高，很多是因为微信突然出来了，腾讯拿到了移动互联网的门票。微信出来之后，也就是两个月前，游戏又出来了，很多从来不玩游戏的人开始痴迷于里面。第二个

是因为腾讯内部的一篇文章《千亿美金下的反思》泄露了[1],外面人说看了很震动。

我当时觉得很奇怪，为什么这么激进？大家的期望是寄托未来，说移动互联网肯定很有前途，现在挣钱不多不要紧，关键是制定好战略，以后肯定是有办法挣钱的。有很多的投资者是这样的一个期望，把股价炒得很高，PE 也很高，所以我们的压力很大。

但是，我们也知道这是一个长期投入，因为商业化未必那么快，但趋势是有目共睹的。这么多人用手机、用互联网的服务，在投资方面不可能坏到哪里去。所以说，抱着一种长远的发展思路，现在该投资的还投资，中短期的利润多点少点都不要紧，都是阶段性的问题。需要重视的是，目前全行业都更加重视移动互联网。所以我们的文章泄露出去之后，不仅是阿里，很多互联网公司都说要移动为先，一切都以移动为主来发展，都把它作为下一阶段极其重要的竞争要领来看待。

为什么移动互联网的魅力远远不止这些？因为有了移动互联网，才第一次发现互联网其实跟很多传统行业的结合更紧密了。因为它是随身带着，跟随着使用者，很多东西是可以跟传统行业结合得更加紧密的。互联网颠覆了很多行业，大家都可以数一数，像音乐、游戏等其实也算颠覆了，包括索尼 PS，现在可能只有微软游戏机 xbox 大家还在用,其他的那些都已经没有人玩了。媒体更不用说了，现在人们可以方便快捷地在网上看电子书，随时随地玩微博、微信，很多媒体都占去了大家很多的阅读时间。还有很多行业，包括电子商务颠覆了零售行业，包括最近很火的互联网金融，突然被炒起来，而且炒得非常火热。

大家是不是觉得互联网很神奇？以前可能觉得它还是新经济、虚拟经济，反正不是主流，现在就变得主流化了。我的态度比较辩证，我会觉得互联网并不神秘，因为互联网在行业之间不是隔离开来的。它不是说，那是你们的行业，这是我们的行业，其实中间有很多的连通性。

前几天的“三马论坛”[2]，我讲了一个观点：互联网是第三次工业革命的一部

[1] 腾讯总裁刘炽华写的一篇内部邮件，主要是写腾讯在移动终端的一些未来战略方法。

[2] 2013 年 11 月 6 日，马化腾、马云、马明哲共同参加的互联网金融论坛，针对“互联网金融时代的责任、机会、使命”这一主题展开了深入讨论。

分。打个比方，就像以前是蒸汽机，后来有了电力，让所有行业都发生了变化，都发生了影响一样。有了互联网，每个行业都可以把它变成为工具，都可以升级服务。

当然，有了互联网玩法就不一样了。比如金融业，没有电之前，以前还有银号，还可以记记账，有银票，也能做。包括股票，那时候也没电，也能炒炒，叫叫价钱，也能买卖。有了电之后，就被电子化了，这就是升级换代。

有了互联网之后，我相信每个行业都会有升级换代的这种变化。有人称之为“改良”，我觉得“改良”肯定不行，一定要有颠覆。我是比较客观的，为什么一定要颠覆呢？因为只要在这个行业内用互联网的方式做，就要在这个行业扎得很深，我将这称之为颠覆。

我们现在看到很多垂直的电子商务，比如，京东做 3C 产品（计算机、通信、消费类电子产品三类产品的简称），唯品会做服饰，毛利很高的包括有专门卖钻石的，它们看上去是互联网公司，实际上还是传统行业，只是用互联网的方式去实现。如果要做到颠覆，一定也要在这个行业扎得很深，得知道你的供应链、货源在哪里，怎么做，服务怎么样，是不是很专业。包括很多以前不起眼的，比如搜房网，不知不觉市值已经跟三大门户差不多了。以前觉得搜房网好像很小，但搜房几千人在不同的城市扎得很细，就做到了颠覆。还有最近上市的几个企业，比如 58 同城，还没有上市的，比如美团，团购网站几千人，其实都扎得很深，只不过用互联网的方式去做，本质上来看，剥掉互联网的壳，还是传统行业。这些都是“既是颠覆，又是改良”的一种结果。

再看制造业，国内冒出的小米，做手机还能做成这样，它就是用互联网的方式来做的。小米创始人雷军对互联网很熟悉，所以看到他利用软件、硬件加服务的方式来做手机，用粉丝经营企业，再加上用户高度介入生产过程，在微博上搞活动，很多人觉得不就是传统手机商在微博发几句话吗？不就是忽悠吗？以为很简单，实际上背后很多是用互联网的思维来做的，甚至说硬件不挣钱，靠服务和产生的用户群来挣钱。因为网络硬件是跟用户连在一起的，不是卖完就丢掉用户，也不是一个简单的客服，而是卖完之后生意才刚开始。

所以很多的产品和服务，其实都可以用互联网思想去做的。最近好多案例都是用一种我们看似有一些互联网精神的方式，请粉丝内测，测一测这种好不好用，其实这是口碑、高端用户才能试的，慢慢在网上传开了。包括现在美国很火的汽车特斯拉——电动互联网化的智能汽车，也是一样的。也是口碑经营，有少数的高端精英用户才可以用。后来，可能有人认为这种电动汽车，深圳比亚迪不都也有吗？但是特斯拉的思路又不一样，它是先做跑车，又很互联网化，车内是全智能的设备，而且全部联上网。不管你要做什么事情，比如车要不要维修，通过智能手机都可以感应到，包括很多各地充电的桩都是用服务的形式去做，在网上形成口碑。这些都是很有互联网思维的方式去跟传统行业结合，这是很好的案例。

每个企业都要给自己多一个准备

这些是我近期观察到的各行各业和互联网有结合的一些案例，也是有些感受，所以跟大家分享一下。但是我想可能很多人会问，这个潮流来了，以后怎么办？大家都知道该怎么变，但是好像做不到，因为有时候会与自己的既得利益有冲突，或者与企业既定的基因或者 DNA 不适应。

坦白讲，这确实是最大的一个区别，可能 10 年以后再回头看关于到底能做什么，不能做什么，或者说现在应该改变什么，才会有更清晰的认识。现在往往是人在其中没有切肤之痛，很难去放弃自己的一些利益，去做出改变的。

我自己的感受是，怎么样能够给自己多一个准备。比如你开一个另外的部门、另外一个分支，调一些团队，做一些可能跟现在已经拥有的业务其实是有矛盾的业务，不妨尝试，因为你不做的话，你的对手或者是想抢走你市场的潜在对手一定会做，还不如自己先试一下。

为什么诺基亚曾经如日中天，2000 亿欧元的市值，后来 47 亿美元卖掉了？诺基亚曾经很坚持“我一定不用安卓，我控制不住，它是别人控制的，我坚决不用”，但后来诺基亚不可避免地走向了败局。

微软曾经也坚持“要维护我的 Windows，还有 Office，这是我的摇钱树”。

这两项业务是微软最大的利润来源，微软不肯放弃，但现在也变得很被动。现在苹果刚发布新版本，里面的 Office 软件全部免费（以前还收费）。对于微软来说，这是走错一步后面步步被动，所以还是要做软硬一体化（软件、硬件、内容等服务进行一体化开发的策略）。

就像我们当时推出微信的时候，手机 QQ 部门反对。虽然他们也看到方向了，甚至也有一个团队已经在做一个类似的产品，其实两个团队都在做，公司是看最后谁做出来的产品受欢迎，就选择谁的产品。最后我们手机 QQ 的那个团队失败了，他们做出来的不好用，很快微信就被推出来了。

记得推出微信的时候，运营商中国移动正在广西、云南开会，他们的数据部立刻打电话给我们 QQ 无线说，这个东西谁做都可以，腾讯做就不行，因为腾讯与中国移动有业务合作，我们担心他在别的地方可能就会惩罚我们，比如，不和我们结算，这个就会给我们带来很大压力。

所以微信第一个版本是没有做通讯录匹配的。当时中国联通说，你做了那个就触红线了，不许做。不匹配通讯录的结果就是出来的东西就好像是一个简版的 QQ，大家使用时会觉得这个东西和 QQ 没有什么区别。后来开始竞争了，国内已经出来好几家公司在做类似微信的产品，我说不行了，受惩罚我们也不管了，通讯录要加入。原来我们导入的是 QQ 好友，再加上手机通讯录，这是个很丰富的实验。大家为什么一加入之后可以看到有好朋友冒出来，这就是通讯录匹配的结果。

第二是加语音对讲，原来微信没有这个功能，用户增长曲线很难看，几乎是平的。已经在用的用户不用了，他们没意思。直到加入语音对讲以后，增长曲线瞬间就上去了。这个很高科技吗？其实并不是 10 年前我们在 PC 上就做过这个尝试，做完之后没有人用，把它摘掉了。如果大家有印象的话，十几年前美国有一个运营商，就是基于通信电路做的产品，但那个时候是给酒店的门童通知使用，把它拿到对讲机网络里用，还没有用在我们大家的日常生活中，叫通过移动电话通信网络来实现集群调度的这种性能。以前大家就有对讲机集群，一喊就通，是集群系统。

这一很老的技术，反而可以用在移动互联网这个地方，为什么呢？以前 PC

上我们模拟过，那种用途太少了，因为当时QQ视频已经风行了，再加这个有什么意思呢？再说，我不在线，你给我留了言，我上线时再去听你的话，没有即时交流，真的就像电话留言，大家就觉得没意思了。在微信里面，用移动互联网与手机结合了之后，大家发现它还比较实时，因为很快可以收到，可以及时回应，而且又没有电话这种很强的压迫感。比如，你正在忙、在洗手间、在睡觉，正在会议中，都可以与对方实时交流。再比如，你和父母离得很远，一个在国外留学，一个在国内，仍可以实时沟通交流。

于是，我们发现它有独特的魅力在里面，同样的一种形式在不同的环境和技术下竟变得很有特色，而且这也是之前传统运营商肯定做不到的。不管是打电话也好，发短信也好。很多人说发短信可以群发。是群发了，但对方收到之后是回给你一个人，不是回给所有的人，这种感受跟你在群里面一讲大家就可以一起分享是不同的。这种感受只有在邮件里才能体会到，这就是大家商业中都离不开的行为，其实这个原理就是微信的原理。微信为什么由我们广州的邮箱团队做出来的，因为它实际上就是个邮箱，它就是邮箱系统改造出来的。

我们当时邮箱团队还做了一些伏笔，现在回头看还真的有用，这要追溯到以前了。以前大家很难通过手机处理邮件，最好的就是黑莓。我是好几年前开始用，用中国香港的号，香港的运营商开通的。如今看来，黑莓比较悲惨，火的时候如日中天，奥巴马总统都用它，有着高端的历史和商业精英的形象。

那时候我想，什么时候让老百姓都能使用黑莓，因为那时候就不用主动查邮件了，而是邮件被推到你的手中，所以我说我们能不能把邮箱改造成一个客户端软件，普及这个移动邮件。当然，现在这个已经不神秘了，这也难怪为什么黑莓这么惨，从曾经千亿美元，到现在是卖也卖不掉。

可以看得到，在温室里很舒适的情况下，这种危机突然间就发生了。当然也给我们敲响了警钟。我们突破了1000亿美元这个线，其实很恐怖的。如果做得不好，真的能跌到只剩下几个点的市值。下降几个百分点是分分钟都可能发生的，因为前面就倒下了几个。很多公司都是那么倒下的，“尸体”还温着，还是很吓人的。这也是给我们很深的感受。

O2O和手游的发展特别快

我们泄露出去的那篇文章中提到一个说法，现在日活跃使用最多的 App 除了游戏以外，QQ、微信是占前两名，第三是搜狗输入法。因为我们投资了搜狗，所以算我们半个。第四是 Q Zone，即我们传统的 QQ 空间。这个在座的可能不用，但年轻人很喜欢。第五个是 360。按日活跃数来看，排序是这样的。

为什么我们看上去有点幸运，就是因为手机本身的属性。电脑偏资讯、看视频，但手机偏通信，很幸运我们刚好做了通信，所以我们占了先机。但是看后面手机功能越来越强、越来越大之后，其他东西开始被占了，包括微博类。微博虽然属于社交媒体，但它也属于传播类，内容被转来转去，是广播型传播的通信。但新浪微博在手机上的活跃度在前十，还进不了前五。

我们看到移动支付最近也起来了，阿里巴巴对这个特别上心，因为看到它的排名冲得很前，当然也可能是受了微信支付的刺激，一下子锁定这个市场。听说抽调了公司的精英全部扎在无线业务这方面，要打造几张所谓的移动互联网门票，所以阿里巴巴的支付宝钱包是比较跟进的。

二维码其实是一个很结合线上线下的技术。差不多两年前我就开始看好二维码，应该说我在业内最早讲二维码扫描。扫码这个技术其实已经存在好多年，二维码真正让大家觉得很有意思的更多是移动互联网，特别是智能手机发展起来之后，二维码扫码率先在微信里面不断上升。

微信的二维码扫描是什么时候火的呢？如果在座的各位有印象的话，应该会想起来是在我们推出微信公众账号之后。很多人发现公众号是有机会拥有粉丝的，于是赶紧去经营自己的微信公众账号。当时我们设了一个权限，必须拥有超过 500 人的粉丝才可以加 V。大家变得积极，赶紧在微博扩散。新浪微博有，腾讯微博也有。很多在新浪微博的高端大 V 拼命传播微信的公众账号，帮我们做了大量的广告，让人们很快知道什么叫二维码。什么叫扫一扫，而且拼命做“请用微信扫一扫”的宣传，这样传播得很快。之后，我们这种“扫一扫”就成为微

信独有的特征，虽然之前也有一些什么“扫一扫”软件，但那个不是主流。

我当时在业界内说，PC 是用一个网址，但这个可能涉及线上基于 IP 网络世界与线下世界的一个关键连接点。用二维码一扫就连起来了，只需 3 秒钟，完全无接触，这里面有很多很酷的体验。包括现在用手机，因为你一直登录着，手机上有你的账号，当在电脑上不处于登录状态时，用手机扫一下电脑，就自动进入，一下子登录完毕，手都不用敲键盘，无接触式的直接登录。

这些很酷的体验在以前没有移动互联网扫码时做不出来的，我们率先做了出来，这些体验有一些颠覆性和创新性。现在竞争越来越大，主要是移动支付。电子购物没有那么快，因为很多人还是希望在 PC 上慢慢看，但是 O2O 反而发展很快。包括携程也好，去哪儿也好，现在几乎都已经有 40%，甚至有时候到 60% 的下载量。为什么呢？因为现在人们大量通过手机上网用户本身需要这种业务。比如团购去吃饭，用户刚好在路上，不在电脑上，就需要通过手机就能团购。

有一次见美团的 CEO 王兴，我就问他现在从团购到进餐厅吃饭要多久，他说以前时间比较长，都慢慢团，现在团购只有一个小时，就在去餐厅的路上，去哪儿吃找一下就订了，一小时内就到店了，到店以后就消费。整个过程很快，在路上就完成了。我观察到，这个演变速度比我想象中要快得多。

在手游方面就更不用说了，也就是这两个月，大家突然间发现微信是用社交做手机游戏。最开始一天超过 2000 万人在玩，我们当时没有任何付费项目，也没有试探出这个怎么付费。以前我们有一款老游戏，是单独的一款手机游戏，叫节奏大师，属于音乐类的，已经上线一年多，日活跃用户 70 万。节奏大师这款游戏在微信一上线，日活跃用户就达到 1700 万。这里最主要的原因就是有了社交元素，因为你在玩游戏时可以跟你的朋友比。但这些都还属于那种轻度的尝试，因为我们看到韩国、日本在这方面其实很早就已经证明了，我丝毫不担心，这是很容易做成的，但往后怎么发展，特别是很深的、重度的、大型的游戏要怎么开发，而且用户愿意用，其实这个目前还不太清楚。

百度股价一度比较低迷，曾经到每股 80 多元，最近每股到 160 元了。谷歌也一样，它有安卓，有很多资产，但股价没有多大变化，最近有了移动业务之后，

股价就迅速起来了。这里有两个方面的问题，一是搜索行为平移到手机之后，每千次搜索的变现能力会不会降太低？因为以前的数据很悲观，只有 1/7 或 1/10 变现，变现能力是很恐怖的，如果能够，转过来只剩几分之一，这个变现能力多吓人！现在已经开始慢慢上来了。二是，在手机上大家是不是不搜索了？直接有 App 不就行了吗？确实存在这个问题，因为直接点 App 好过在手机上打开浏览器搜索。我们现在看这个可能会有一半或者不到一半成功率。但是即使一半，因为刚才讲了，使用时间多很多，薄利多。这个盘子分母大，所以也不用那么悲观。

在微信站内做搜索其实很难，除非是语音，比如问它要去哪里。其实，如果没有标准 App 的话，我觉得还是离不开浏览器的搜索，尤其是在手机上，用户习惯打开浏览器这样一个操作流程，相对而不是仅仅打开一个搜索引擎进行搜索。

电子穿戴设备我们觉得最近也有点火，但是我感觉好像还打动不了我，原来我也买过有利于健康的设备，还买了好多送人，结果发现我自己不能坚持戴，虽然可以监测身体状况，生病了几次，但也就仅此而已，最后还是不戴了，包括智能手表，我都感觉有个手机就够了，智能手表没什么意思。所以我现在从兴奋逐渐冷静下来，看形势。有一种语音搜索设备，我也戴过，但戴了之后很反感，感觉所有人都在监视我，我觉得不太好。比如独自在那儿对着设备说我要去干嘛干嘛，感觉特别傻，周围人一多我都不好意思这么说，而且也觉得不私密了，宁可按几下功能键。按道理我应该是支持，但不知道为什么，觉得对着设备讲半天还不如自己输入得好。

所以，目前这个语音搜索在某些情况下可能可以用，就是感觉离实用化还有些距离。但我相信这些问题一定会解决，只是从目前人工智能来理解，人讲话的意图还没发展到这一步，我们自己内部也在研发这方面的技术。

颠覆是让之前的产品和服务受到挑战

我们原来也很不适应内部竞争，为什么搞内耗呢？可能有时候内部竞争还真的是瞎搞，是捣乱，也没做出什么，就是同质化，大家水平差不多，双方互相竞

争，然后你不服我，我不服你，最后谁也没做成，这种情况也有不少。

但我们是这样想的，在大环境发生变化的时候，假设你不在这个公司，你的对手在挑战你，或者是你在挑战你自己，你有什么破绽都很容易被发现和改进，你会非常难受，有些优势反而成了包袱。你要去思考对手有没有这样的动作，如果有的话结果会怎么样，别人会出什么招，想出什么办法。当然，可能也未必，因为我们看到很多的产品都是同质化，大家的水平、团队水平都不是很高，往往做了也没做好。

我还有一个感受，所谓颠覆其实就是让你之前的产品和服务受到很大的挑战。我们过去其实有很多很多失败的案例，这个产品与之前的产品相比几乎是一个一样的东西。比如搜索，我们的团队就完全照着百度做，人家有什么我们就有什么，就没有想到别的路径。但搜狗就很聪明，拼搜索拼不过，就拼浏览器。浏览器靠什么带？靠输入法，用输入法带浏览器，浏览器带搜索，迂回地走，走另外的路，所以搜狗比我们做得好，人家花的钱是我们的 1/3，最后收获是我们的 2.5 倍。

原来我们的电子商务团队是照淘宝做，做来做去，越做越没希望，一模一样的东西很难超越。包括我们的微博，虽然说活跃量跟新浪微博差不多，但始终没办法突破，最麻烦的是新浪微博也没突破。最后我们发现让新浪微博绝望的并不是另一个微博，是微信，特别是微信加了朋友圈功能之后。在没加朋友圈的时候，微信用户很少，大家觉得不过就是这样，加了朋友圈之后，大家发现阅读朋友圈的私密社交比微博公开社交还有意思，很多话不喜欢公开讲，但愿意在私下讲。

但是用户还是会在微博上说，有时候还是要出去讲讲话的。微信为什么不能转，为什么不能互相看到？与新浪微博比较之下，还是觉得让我们的朋友圈保持一个私密社交圈更好。其实就是要保持私密，不能既要私密，又要公开，要坚持定位，这样才能做出不一样的东西。最后我们发现用户在微信上发图、发帖的量远远超过新浪微博。这也给我们带来一个新的启发，那就是打败微信的肯定不会是微信，肯定是另外更好玩的东西。

我现在也改变了一些想法，以后我们会更多地选择跟进，看到团队有什么想法，我们还是鼓励，没准儿抓住了未来的一个机会。因为现在很多新奇的玩意儿

不断涌现，大家觉得我年轻，但我觉得我很老了，现在有些产品我都看不懂了。这两天讲 Instagram（一款最初运行在 ios 平台上的移动应用），我投了一些股票，说起来很后悔，因为这个公司股票还不到 1 美元的时候我没投。当时这个公司只有几个人，我们副总裁看着说，这个公司不太靠谱，一个公司就那么几个人，在靠近海边的一个房子里，四面都是玻璃，外面都看得见，扔个砖头就可以把里面的电脑全拿走了，创始人也好像挺高傲的，后来他说算了，不要投了。但是后来它的数据增长不错，所以我们在它 8 亿美元估值的时候又选择进入。

我们经常看到创新层出不穷，每个人做的东西都是不一样的，都是要走一个差异化的路子。但是这些创新有没有吸引力其实并不知道，也会有不成功的，而且还有很多好像一开始让人觉得很创新，所以买的时候很贵，都是多少亿美元，但最后还是无疾而终。

所以有时候很难清楚到底哪一个行业会火起来，因为我们不是十几岁的小孩，不知道为什么他们喜欢。所以现在有时候要问小孩怎么样，让他们来做测试，问他们喜欢吗，他们的小伙伴喜欢吗，他们比我们还看得准。所以我想说，我们自己如果判断不出，起码要找别人看，听他的意见。

移动互联网与传统行业的结合

我也没有看得太清晰，游戏最简单，刚才讲的 O2O，无线支付当然也比较清晰。O2O 我们现在尝试用公众账号，希望重新再发明一次会员卡，所有商家的会员卡放到微信上，已经做了一些尝试，效果还不错。

过去每个商家都有自己的客户，但他以前是靠发会员卡或者是靠 CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）系统与客户联系。企业有他的客户群，这些客户关系管理能不能这些放到微信、移动互联网上来管理呢？在微信这个平台上，你跟你的客户是可以直接沟通的，是互动的，不像短期那么单调，甚至还可以充值，比如我们正在跟星巴克谈这个合作，星巴克用微信做会员卡，用户可以充值、储值，储值之后就可以算账，可以消费了。这样一来节省

了大量的发卡成本，而且传播的范围更广。

我们现在也在拓展 B2C 业务，比如当当网接入微信，如果你买书的时候用微信支付就可以在完全没有登录状态下匿名访问当当网，想要购买这本书，微信登录，一扫之后，用微信里面已经开通的银行账号支付，收货地址已经带到微信了，直接付款就完成，不用再输入地址。而且你买完之后，也顺带订阅了当当网的账号，成为当当的粉丝，这本书或者你买的商品什么时候到账，还会通过微信这个通道向你实时播报。可以说，这是一个闭环的创新体验，而且是开放式的。

线下也可以接入微信，线下的店通过扫描就可以进来，而且现在不买不要紧，售货员可以跟你慢慢谈，加了微信之后，等东西到货，商家拍几张照片通过微信发给你，但现在还是用那种传统的方法。

现在我们希望通过技术手段实现一种新的体验，让传统的零售商可以充分利用店员平时的时间，通过手机继续维护客户群，新货到了开始促销，或者有什么不满意，远程就可以沟通，不用到店里，好的话给客户送货过去，或者给客户留下来，下次到店再买。客户一看到这个衣服不错，发到朋友圈，朋友圈再一点，也可以一键购买。我们觉得这个好像挺有意思的，而且可以结合传统零售行业的特色继续做。这么一谈很多老板都很感兴趣，他们都觉得这个创意太好了。

所以，我相信移动互联网与传统行业肯定能结合。现在连 3D 打印都可以跟互联网结合，传统行业一样可以用互联网化来做，这个我觉得需要大家一起来思考。各行各业的导向我把握不准，甚至有时候不是跟互联网结合，但是用互联网的思维去做。刚才讲到线下餐饮，比如海底捞，其实里面很多思维是互联网化的，是做得很极致的，做的是口碑，那是可以的，也是一种想法。

移动互联网与传统行业结合这个问题很实际。我们一直在想一个问题，那就是很开放地结合，但问题是开放出来的经营者为什么是这家而不是另外一家，因为同类的公司很多，这就涉及怎么选择的问题，有可能是多家一起进来。

就算是我们做 O2O，我们也只是扒开第一层皮，第二层、第三层是由你们来做，而且是非排他的，家家都可以接入，我觉得这样比较完美一点。实际上我们内部的部门是希望包下的，因为我们电商的部门说这样太好了，这个东西我要

自己做。但独自做，做得很慢，因为我们之前做微生活，做了好久，最后出来发现体验不太好，商家热了一下之后慢慢凉却了，很难坚持下去。为什么会这样呢？因为自己做的速度太慢了，还不如放开一点把它介绍给别人，让更多的人去做，有时候别人做出来的东西简直超乎我们的想象，我们原来的公众账号有一个接口，给一些明星开，明星讲几句话就有粉丝，觉得很好，最后慢慢也不行了，因为这个意义不是很大。直到后面冒出来一个陈坤，大家觉得好酷，可以成为一个标杆应用，而且是全屏幕的，连论坛粉丝都成为他的会员，做了全套功能，还要付费，我们说可以做成这样，于是就讨论下一步要接受这个，微信部门说这个东西由他们包下来了，但这个自己没法做，我们没有这个想象力，或者不能拿到明星的授权，没办法成为官方的一个战略。

但有时候下面的部门还是会很坚持，他们说，这个是他们的未来，是以后成败的关键，一定要自己先尝试。所以最后只能大家定好一个线，谁做哪一层讲清楚，不要过线，过了线之后反而浪费经费成本，不如给外面的人做更好，非要移到自己手上，做又做不好，就很麻烦。

这个时候，不是说我们一个态度大家就能做，其实还有很多细节，开放具体到哪一层，我们现在还在摸索。我的思路还是希望指导他们，第一，不要太乱，因为有些人拿到手之后就乱来了，他首要的目的就是粉丝。你们转来转去那些东西全部是有专业人士运营的，他为什么写着让你去转，因为他知道怎样写能够打动你。

比如，最近你心情不好，会有人专门写最能打动你的东西。可能会有 20 个人分头想，他们一天写 20 个，然后筛选哪个最好，结果就发这个出去。这其实都会有公司来运营，后面跟所谓的营销公司、营销专家谈判，最后多少粉丝之后可以卖。这样做只是为了钱，但是有这些产业，所以稍微不慎就会落入这种圈套，最后普通的用户没用上，经费就已经花掉了。我们最怕是这样的情况，所以有时候不是说我们不开放，是开放了之后乱套了，外面的人甚至比我们内部的部门动作都快，有些东西连夜都赶出来了。

这个时候，我们也是摸着石头过河，现在要表态开放的话，我们还没准备好，

我觉得贸然开放的话大家都会把这个东西搞乱了。因为如果所有人说要开放的时候，做不好怎么办？千千万万像同类的公司都提同样的要求我们怎么办？

如果只优待一家，或者前两三个，其实也是对其他人的不公平，所以我们有时候还要长远来看。我们觉得很矛盾，一是内部的人有时候不该他做的他抢，我们要适当解决；二是开放出去之后，也可能会有不公平，这是挺让我们为难的，但是我觉得我们可能会慢慢摸索，一步步去做。

微信国际化只有一半机会

（2013 年 5 月 13）

中国互联网企业的成功，大多是凭借本土的人口红利和更符合中国用户习惯的产品，这也决定了中国互联网企业很难在国际市场上产生巨大的影响力。但是，开拓国际市场一直是腾讯一个尚未实现但又从未放弃的心愿。如果说几年前的 QQ 海外版只是一次尝试，那么，微信的横空出世，以及全球移动互联网浪潮的兴起，都为腾讯实现国际化提供了一次前所未有的新机会。

微信面对的问题及解决方案

移动互联网给我们包括中国在内的亚洲国家的互联网公司提供了一个千载难逢的机会，尽管对腾讯国际化信心不足，但是有梦想就是很好的开始，我们希望有机会在这微信上做创新。

关于微信要不要收费的问题由来已久，很多的人甚至包括小朋友都在问微信要不要收费。对于这个问题，我有很深的体会。闹得沸沸扬扬的那一个月，我出

差在机场递交证件的时候，都有工作人员问我微信是不是真的要收费，我立刻澄清说不会收费。

但有人对此提出质疑，这是不是炒作？其实不然。我们公司不是善于炒作的公司。这里面提到的矛盾点，其实是移动互联网大发展的环境下，全球互联网公司都要面临的问题。事实上，运营商和互联网服务提供商是水乳交融，互惠互利的关系，长期来说是合作共赢的关系。

互联网服务，特别是移动互联网服务对于传统移动互联网资源占用的问题，并由资源占用引发成本问题，进而涉及成本分摊的问题，于是才有了上述微信是否收费的问题。

我们最近曾在公开场合提出来说，要解决这个问题，不能单凭一两家企业，而是靠整个产业链，即运营商、设备厂商和网络提供服务商和手机终端厂商四方共同解决，四方要坐下来一起提出好的解决方案，这样很多问题才能迎刃而解。

事实上，在其他很多国家，这个问题已经出现，而且也有很多解决方案。过去一个月，我们和运营商联手测试，已经初步找到几套解决方案，因此，这个问题以后不是大问题，但还是需要重视的问题。

微信与手机 QQ 不互相替代

微信跟手机 QQ 一开始没有太大的区别，但是后来区别逐渐显现出来了。QQ 跟手机通信链没有关系，但是微信通过庞大的真实链，即通讯录通信链打开了这个隔阂。腾讯积累了十几年互联网的关系链通过微信融合起来，形成了更加丰富、更加实名化的关系链，这是微信与手机 QQ 最大的区别。

再就是它的语音通信，过去 QQ 是没有语音功能的，全部靠打字，而微信出来以后，我们的手机第一次有了随身麦克风，可以进行语音交流，于是微信和传统的手机 QQ 就有了很大的区别。

尽管如此，微信能否替代手机 QQ 仍然是一个敏感的话题。其实，手机 QQ 已经意识到这个趋势，但是由于 QQ 和社交平台，以及手机 QQ 在 3 个不同的领域，

为了打破坚冰，腾讯做了7年以来最大的组织架构调整，把这几个产品进行了整合，对手机QQ与微信做了差异化处理。

加上最新的移动社交平台同时支持手机QQ和微信，手机QQ的活跃账号数是微信的两倍，这样就能很好地保障开放平台。未来两个产品的差异化会越来越明显。所以说这是自我更新，而不是相互替代。

腾讯拿到的仅仅是站台票

腾讯以前错过了很多东西，包括早年的电子商务、搜索等。我们最早、最擅长的业务就是即时通信和网络社区，当转向移动互联网的时候，这两块理所当然也是我们最敏感的地方，没有失手我们感到很万幸。

坦白说，不管你多强，在移动互联网大浪潮面前，你疏忽一个月，可能就会翻船。不管公司有多大多强，如果没有抱着对行业演变的敬畏之心，其实都不堪一击，所以我们要战战兢兢做好每一件事情，从平台、合作伙伴等共赢的角度思考问题，才能达到双赢的效果。

至于船票论，这是外界给我们封的船票，我们还是很担忧，仅仅是一张站台票，能不能坐到终点不知道，一个人上去还是一个团队上去也不知道，而且还会有很多人往上挤，是和睦相处还是最后打起来了，更不知道。

未来充满了未知，但是我们仍然很有激情、很有兴趣去探索，我觉得移动互联网的美好之处正在于它的未知，当然，最关键的还是这个行业是蓬勃发展的行业，很多人都有机会登上这条船。

关于微信的发展和国际化的问答实录

（2013年3月10日）

微信走出去寄托着腾讯国际化的梦想，也被马化腾认为是腾讯仅有一次的国际化的机会。在本次访谈中，马化腾针对微信发展、腾讯内部竞争、微信国际化、腾讯电商、互联网金融、互联网创新机制等若干方向，进行了深入的分析和全面的解答。

微信在哪些领域会走向商业化

虎嗅网：微信现在推出团购了，接下来微信的商业模式会怎么发展？或者说在哪些领域会走向商业化？

马化腾：应该说微信商业化是大家都很关注的一个问题。之前对外也说了，包括业界也有共识，海外其他微信类的产品，已经比微信早走了大半年的时间，在增值服务尤其是移动社交、游戏方面，应该是有比较清晰的商业模式的。

我们目前也在紧锣密鼓地研发，一定是体验比较好我们才愿意发布出来。另外，我们也希望搭建一个开放平台，能够跟其他的开发商合作，为我们的用户提供更多的内容。

过去像O2O、微团购这种尝试我们也听到很多声音，外面的声音以及猜想甚至比我们还着急，往往帮我们想了很多点子，其实我们动作也没有那么快。这里面还是相当复杂的，因为涉及线上线下整合；你是选很多行业一起上还是垂直地扎在一个行业里做深，这里都有不同的选择点。在这个过程中我们走了一些弯

路，也有一些经验和教训，现在我们还在努力拓展。

总的思路是，我们更希望做成一个平台，而不是自己去把某一个行业做得太深。最近也有很多好的应用，比如在手机上打车，或者说直接在微信上卖自己的书等。有的作者不一定依赖于那些文学网站，他可能直接就面向用户。作者都是一段一段写的，你愿意付费我就写给你，就直接送达给你，当天写完就当天送达给你，这些可能成为内容制造者和终端用户的一个桥梁。

也有很多自媒体说，我不用你付费，我直接就发出去，但是要带广告。我也看到我们以前有一个同事在做这方面的尝试，他写了很多东西，也希望能够打造一个自己品牌的自媒体，甚至在里面可以直接卖广告，广告直接跟着文章走，这都是微信之前没有想过的一些新的模式。

我们更希望构造一个这样的通道和平台，能连接很多的商业模式，它的玩法各种各样，可能我们都没想到，往往很多玩法都是用户自己创造出来的，我觉得最理想的方式就是构造一些很简单的规则和网络层的这种连接，然后复杂的商业模式交给外面的合作伙伴或者是个人，让每个人都可以找到自己的用户群，这样的生态会比较健康。

微信的开放与接入有哪些准则

虎嗅网:我想知道在腾讯的产品体系内，哪些战略性的产品一定要接入微信，其他的产品要满足什么样的条件或者说经过什么样的机制才可以接入微信?

马化腾：其实理论上都接受，新浪微博也有接入，它也可以转进来的，我们都是开放的，理论上没有太多的限制，顶多是说我们还不成熟，还处在测试阶段。另外一个就是，我们的 API（Application Programming Interface，应用程序编程接口）接入的规则现在还没有完全定下来，我们还在一点点做。因为包括我们对公众账号的尝试，都要保证用户的体验不会受到影响。

大家肯定有过感受，我们之前放开了一下，好多微博大号把它当媒体营销，然后写一篇文章非让你做一个心理测验，然后就往朋友圈转，一下子把用户的朋

友圈刷得根本看不了，所以那时候就采取措施要停掉。所以很多时候我们还是看用户的体验好不好，否则朋友圈乱七八糟的话你也受不了。所以，一边是开发商，开发商巴不得发得越多越好，越容易发越好，一边是用户，当然是用户最重要。

最近大家也看到了，现在发一个1.2万字的长文章链接越来越多了，以前还是图，真的是原创的图还是比较好的、比较私密性的，这个比例我们是不是要控制呢？长文章是不是可以允许你的朋友不断地发呢？把朋友圈当微博来用合适还是不合适？其实我们还在琢磨，因为这里面还不好说，要是做成这样的话，可能微信的独特魅力和核心价值又丢掉了，所以我们还在摸索之中。

另外一个是开放API的，其实我们公众账号现在是用消息对话的方式，下一个版本就有菜单的方式，可能还会提供更多的接口，让用户以后开发一个基于微信的公众号更加简单，比开发一个原生态的App应用程序简单得多，就是任何一个编辑、任何一个人都可以随时创造一个微信的公众号。基于微信的对话体系，跟它的后端连起来，然后也很容易维护，甚至在手机上都可以维护、编辑，可能这样的话就把这个底层做通了、规则做好了，剩下的他能玩成什么样我们就观察，有乱的我们把他清除出去。最后会演变成什么样我们还不是很清楚，因为我们发现很多用户都很有创意。

比如说我最近看了一个大学做了一个微信的公众号，在里面只要绑定学号，就可以查课程表、地址以及同学的联系方式，很快学校就获得3000个订户。这个公众号里面还可以做校园的社交，评校花校草等。这个想象力很丰富，我们还没有想过可以这么玩，所以微信是很开放的，可以有多种多样的做法。

微信与QQ之间是怎样的关系

虎嗅网：我想问两个关于微信的问题，第一个是微信未来会不会独立上市，这个预期大概是什么时间？第二个是因为最近运营商也在说微信给他们带来很大的压力，实际上腾讯这边也一直跟运营商、跟政府关系很好，我不知道未来你们这边如何协调与运营商的关系。

马化腾：其实，微信和QQ的关系非常密切，首先它一开始是QQ导过去的，然后目前绝大部分的微信登录是用QQ号和密码，我不知道在座的你们是不是这样登录的？所以绝大部分微信用户还都是QQ的用户群，只是用户体验升级了，在纯手机上的体验更好。

所以说这里面是与整套腾讯的体系和网络是息息相关的，包括它的游戏研发也是我们原有的团队来承载，这里面是充分融合不可分割的，所以不存在什么独立不独立上市的问题。

关于运营商的问题，也是近期的热点，实际上，这在全球都是热点。这个问题我在很多场合也都提到过，与运营商合作是大势所趋，未来一定要走向合作这样的方式。

比如，我们在微信里面发语音的消息，甚至朋友圈都已经是一个社交网络，如果再将开放平台叠加进来，那么，各种用户的应用，与运营商所提供的内容就会完全不重合。

所以说，两个完全不一样的东西去简单比较和所谓谈替换，还是不太准确的。另一方面，其实这类应用也大大地增加了数据流量，因为没有这样的应用的话，你不会有很大的动力和刚需，就是说你要看朋友圈的照片，但照片需要的流量很大，没有看照片这个需求的话原来你的数据包也就够了，比如，原来30兆就够用了，现在发现可能要300兆，这个也是增加运营商的数据流量，因为从语音转向数据为主必然会推动流量的增加。

我觉得大家都会慢慢认识到这其实是双赢的，当然，运营商的成本会增加，包括它要搭很多的基站，因为以前的语音和短信，对基站、基础设施网络压力的承载还不算太大，或者说原来的设计是按照这种模式设计和采购的，现在你的数据流量增加太多，不管是它的网关、基站信令的资源，还是它原来的建设等，都没有考虑这个问题，会出现网络不够用的情况，这个时候运营商就会提出能不能再优化，否则的话甚至会影响到电话都打不通了。

我们都明白这个过程，但这确实是大势所趋，因为用户需求在这里，运营商也在拓展数据业务，真的有需求，他们应该更高兴，更加增加建设。

但是，这个建设的成本确实很高，转嫁到消费者身上，会发现这个资费还是挺贵的，一开始运营商在推动数据的时候都在送，现在送不起了，更不要说不限流量了，所以，这个也是我们这次在建议里主要提出的。

其实，这跟修马路一样，很大的一部分应该由国家承建，交给运营商的话还是很难承受的。这就相当于一个城市的马路，是由一个公司来承担的，公司就会说你一出门就要收费了，在马路上走路、骑自行车都要收费。你说这个可能吗？所以一部分应该属于国家的基础设施承担，一部分由企业承担。这样会比较合理。就好像我们骑自行车出去或者走路出去，这个不应该收费，但是你开车出去，要支付油费、养路费，如果你还要上高速公路，那就还要支付高速公路费。这个概念大家都理解，现在我们在想怎么把这个概念引入到这里来，能够提高基础设施的普及和降低它的使用门槛。

虎嗅网：如今微信的功能越来越多，界面也很烦琐，你们怎么样去平衡这个问题？另外微信是否可以超越原来 PC 端的 QQ？这一点外界的期望很高。但是跟 PC 版的 QQ 相比，可能手机的界面会受到各种各样的制约，我不知道这方面你们是怎么判断的？另外，微信跟手机 QQ 的关系你们是怎么样界定的？

马化腾：外界一直讨论，我们内部也在不断地思考这些问题。

我们为什么最开始要分开呢？是因为不想背包袱，按纯互联网运作包袱会少很多，然后有创意可以很快地实施，产品迭代周期快，试错成本和时间成本也很低，我们认为这样效果更好。事实证明这个思路是对的，分开来发展更好，而且是老产品传帮带新产品，确实也比较成功。

当然我们在微信上面增加东西也很谨慎。因为刚才讲流量也很贵，有的用户下载的时候如果说使用 20 兆、30 兆流量的话，费用也很大，有些功能对他来讲也未必是要用的，但是他都得下载下来，而且界面上会显得很烦琐，对于这些问题我们都很慎重。所以我们拒绝过很多的要求，包括微信下面的功能键到底是 4 个还是 5 个，后来我们坚持 4 个，包括朋友圈到底是放在一级页面还是放在里面的二级页面，这个问题也讨论过，我们有些需求是用插件实现的，到底默认应该变成开的还是关的我们也仔细想过。所以，后来我们把很多的需求变成插件化，

再好我也先把它做成插件，想用的人自己安装以及打开，不用的人就先不用，找出一个共性，真正是基础性需求的才放出来变成默认有的，不一定是基础性的就变成插件以及用公众账号的方式来提供。幸好这个架构当时搭得还不错，比较灵活、可扩展性很强，虽然现在需求很多，但是还行，界面也还没有那么乱。

微信与 QQ 的关系其实是很多人关注的，其实这是两种用法，因为手机是保证知道会送达，不会有在线离线的概念，微信没有在线和离线的概念，所以它还不完全是一个即时通信，即时通信最重要的特点是在线，是 Online（在线）还是 Offline（离线）立刻告诉你。国外的 WhatsApp（一款用于智能手机之间通讯的应用程序）和其他的产品是有这个概念的，我们是故意不要的，包括 Kik（一款基于手机通讯录的社交软件）以前都有在线概念，我们思考了很久，还是不想走那条路，就是要做没有在线状态的微信。

我们认为，在手机上其实肯定是在线的，离线和在线意义是不大的，所以我们把这个抛弃，而且不想有这个隐私，因为看你在线他知道你一定收到或者说一定会读，我们把用户的这种心理压力考虑得比较多一点。

对于 QQ 来说，其实有很多的功课要补，因为它要兼顾在 PC 上的升级换代以及一个消息有可能跑到 PC，也有可能跑到手机，因为他电脑上开着 QQ，手机上也开着 QQ，请问这个消息去哪边？是两边都收，还是去一边？很多用户要求都不同，有的用户说我要两边都有，而且这边读了那边也要消掉，或者说这边读了那边不消掉，有的说既然这边有了那边就不要收，免得泄密，所以这个问题好复杂，比纯手机的软件复杂很多。所以，我们还是想让精干的小部队先行，它走出一条路来证明可行了，我们手机 QQ 就可以跟上。

所以，现在看到手机 QQ 的改版是跟着微信踏出来的成功案例去改进的，因为原有的这种模式不适应手机了，或者说它适应以前的非智能手机或者塞班系统的手机，现在已经是安卓、iOS 系统的体验，应该换另外一种方式来表达了。刚才讲的微信开放平台的原理，包括对外的这些游戏开发商，也都可以挂接在手机 QQ 里面，有点像苹果的 iPhone 做完了以后又影响到 Mac 的体验，Mac 更像 iPhone 了，所以我们这个思路也有点像苹果的思路。

虎嗅网：你觉得微信能否超越腾讯 10 年前的 QQ？

马化腾：这要看怎么理解，因为在手机上同时挂着两个消息体系是没有压力的，因为它们都在后台没有运行，等着消息推送来才激活，所以压力感不大，你有 2 套、3 套我觉得都可以用起来。

从目前来看，其实微信增长和手机 QQ 增长速度还真的差不多，手机 QQ 稍微改善一点，这个增长速度还是非常强的，但现在还很难说。就好像你有两套大社交网络，比如说这个月或者说下个月又有一个新的点子或者说新的创意，我们可以多一个试验田，根据它的不同特质来各自接各自的任务去试。

我觉得这样做也是好事，你没有必要将所有东西全部放在一个篮子里，因为这里面很多的机会还要试了才知道，就好像有两个城市，你说北京、上海是不是哪个超越哪个，哪个城市就废了，这也不现实。

虎嗅网：从整个腾讯的战略里面，微信会不会制造下一个腾讯，体量会超越原来的腾讯吗？

马化腾：因为微信和 QQ 是叠加的关系，微信的用户绝大部分还都是 QQ 的账号，虽然微信打通了新的东西，其实它们共用了很多相同的东西，所以不是一个完全取代的问题。

虎嗅网：关于你们的研发团队，就是微信跟移动 QQ 这两个研发团队内部有竞争心态吗？你鼓励吗？

马化腾：多少有点竞争心态，我确实是鼓励的，让他们互相学习。QQ 上有很多的责任，它承载着很多的业务，以及它与 PC 的互联互通的转变，其实本身有很多事情要做，就像刚才跟你讲的，基于微信或者手机 QQ 可以做的事情太多了，可以有一些项目是大家分头承担，也不一定要差异化。比如你这边来不及做，人员不够多，有一些人员大家都差不多，那基于这个接口的垂直整合，跟电商或者说团购整合也好，其实底下是接手机 QQ 号、社交手机游戏、还是接微信，其实是一回事了，这样的话它有一些工作是可以分摊两个团队联手一起做的，成熟了大家一交换就可以了，比较快速，事实上我们是可以这样的情况。

虎嗅网：也就是说这个资源分配是根据具体的案子来做，不会强调这两个团

队要有差异化，有所不同？

马化腾：不会强调有什么差异化，但是事实上它们可能承担不同的东西，可能一出来就有些差异化。

虎嗅网：腾讯未来在移动互联网的布局是怎样的？产品有从重要到次要的排序吗？

马化腾：目前我们最重要的还是专注在微信上面，因为这个是时机不等人，确实刚才还讲了包括全新化的竞争以及它本身的演变，都是目前花精力比较大的一个方面。然后是公司内部的组织架构调整，其实也是为了适应很多的变化，包括很多你现在在微信里面看到的功能，其实是公司和其他团队一起做的。比如语音识别、摇一摇识别音乐，都是我们研究院的以前成果，研究院以前也为搜索做，我们发现这个可以整合，包括以后我们搜搜的识别，包括以后你可能问一句话，如果接着再问，后面怎么理解你的意思，这就要用到以前我们搜搜积累的一些技术，我们可以通过微信这个接口提供给用户。另外，我们刚才讲的很多游戏平台的开发，包括在社交网络的开放平台的一些经验，甚至包括地图，都可以跟微信做很多的深度整合。我觉得这个很难具体排序，因为它们不是分裂的，而是可以各自去联合，将自己的产品，嵌在另一个平台性产品里面一起提供给用户。

虎嗅网：因为互联网的迅猛发展也出现了很多基于互联网应用的草根阶层开发者，能不能结合你的服务经验，给他们提供一些建议？

马化腾：我前面花了很大篇幅讲了草根开发者和我们开放平台的结合，其实就与这个有关系，我们过去的开放平台是在QQ的PC上的QQ空间来做的，那个现在也很成功，现在的收入、活跃用户和开发商是很多的，但是那些毕竟还是公司，还不算是个人。个人能做的东西，现在看来微信可能是一个比较好的平台，所以刚才也讲了很多，我就不重复了。

当然就是在微、小、中的内容和产品开发上，我们也会积极接入微信，包括未来的手机QQ。手机QQ改造得更好之后，一样也可以承载这样的系统；所以应该还是延续我们两年前一直在强调的，我们要打造一个开放平台、一个产业链，让更多的开发商能够获益。因为PC上我们已经证明这一点，手机上我相信肯定

是没有问题的，从支付到营销，再到托管，以及云平台的托管，这些我们都已经有比较丰富的经验了，都会慢慢走过来。而且，我们也跟开发者建立了很好的互信基础，大家拭目以待吧！

虎嗅网：基于你个人的成功经验，给他们一些什么样的建议？

马化腾：因为大家现在确实觉得收入和需求最快的是游戏，但是我觉得还有很多其他的事情可以做，比如刚才讲的跟内容有关的东西都可以做，包括小说、音乐，这是可以自己创作出来的，要么采用付费模式，要么采用广告模式，可以自己选择。然后还有一些是可以垂直整合的，比如说刚才讲了跟学校整合，可能他可以开发一些中间件，可以给企业内部用，我觉得很多可以想象。就好像现在App Store里面会出现什么种类的应用，理论上都可以做，就是大概这样的思路，应该很广阔，也不要全部都盯着游戏。

腾讯国际化问题，微信如何走出去

虎嗅网：我有一个问题是关于国际化的，因为你在两会上也提出鼓励中国互联网企业走出去，我们看到不久前微信刚刚在美国成立了一个办公室，也是希望产品能够打开海外市场，你能不能谈一谈？

比如说，关于腾讯国际化布局的一些想法，或者说战略几步走，还有微信在国际化当中起到的作用。之前很多互联网巨头都很想国际化，但是大家到目前为止都不太成功，你觉得这个原因可能是什么？

马化腾：过去中国所有的互联网模式基本上是从美国拷贝过来的，所以你再返回去几乎是不可能的事情，因为别人比你成熟。当我们看到移动互联网这个浪潮席卷全球的时候，其实很多国际的互联网巨头也没有准备好，它们也会像很多公司一样，受限于以前PC或者说Web上的服务和习惯。

所以，它很难做到一个纯移动互联网化的新的服务和产品，这确实给了中国企业一个蛮好的机会。因为其实对于亚洲的移动手机来说，一定程度上比西方还快，包括以前用短信，中国也是最热、最火的。移动互联网兴起之后，亚洲的国

家真的是更快一些，从普及度、使用的各种花样来看还是挺快的，我觉得这是一个千载难逢的机会，一个国内纯移动互联网的产品走出去的机会。

最激进地往外走的就是日本的 Line 和腾讯的 Wechat。大家都往外走的时候，其实也是互相激励，所以说动作都很快。我们在好多个市场都有交锋，不管在东南亚国家、印度甚至西班牙语系的欧洲国家都有推广，包括在手机上的广告系统投放广告，到当地找合作伙伴进行线下推广，找明星代言等，都还是挺有效果的。不过这里面的投入还是挺大的，因为大家都看到这是未来一个很大的商机，所以都在加大投入。

我们跟 Line 一样，在同一个月内，在美国设立了办公室，加紧拓展欧美市场。但是大家都知道，美国可能是最难的，因为当地最强的就是 Facebook 所以结果怎样现在还很难说。甚至可能竞争是要按天来计算的，都是生死时速，每天都在上演着竞争的场景，我们也希望能够尽力而为，成和不成可能这辈子就这一个机会了。

虎嗅网：报告里面也讲到，在对外开放方面有两部分，一部分是产品和服务的出口，另外一部分就是海外投资，如果请你总结一下的话，过去两年腾讯在海外投资中，你认为最成功的一个案例是什么？未来腾讯在海外投资的过程中，最看好一些什么公司？你认为是技术上有优势的公司，还是渠道上有优势的公司，更容易获得腾讯的青睐？

马化腾：我们最成功的是投资美国的 Riot Games，做了 LOL（《英雄联盟》），这个是目前全世界第一大在线游戏，已经超过了《魔兽世界》，最新的数字是突破 500 万人同时在线，以前还没有一个游戏 500 万人同时在线，虽然 LOL 的商业化程度比较低，但它的受欢迎程度很高。在美国投资的这家公司是我们非常成功的一个案例。

所以，我们更可能看中的是内容上有优势的公司，也就是知识产权上游能制造内容的公司，当然也有技术型公司，我们在美国也有投资另外一个公司，具体不能说太多，我们也看中这种技术公司，也会进行投资。

因为知识产权的创造要在人们心目中受欢迎是很难的事情，所以你看到现在

很多电影不断地翻拍以前的老版本，包括国内《西游记》也是创造一个大的知识产权，然后后面拍子集。

因为现在的投资越来越大，用知识产权结合做内容的开发，成功率和把握度是比较高的，比突然间随便编一个故事投资回报率大，因为没有投资者会花两亿美元投一个他都不知道成不成的项目。所以对内容产业来说，上游知识产权是非常重要的，我们也比较看中这方面。

跟内容有关的大家都知道，电影、游戏、音乐、动漫、书，其实很多是相通的。书也包括小说、作者这些，我们是比较关注这些东西的，因为这些内容才是会真正持久、可持续发展的，它与人们的生活是息息相关，可以不断地创造价值，而且也可以融合一些看似好像不同领域，但是实际上都是文化产业的传统行业。所以我再一次说，互联网能做什么、不能做什么，我们要看它如何与传统行业结合。

关于互联网金融与腾讯电商

虎嗅网：我想问一个关于互联网企业进入金融业的问题，现在马云在卖保险，也有人提到说，希望大型的行业领军品牌牵头做金融平台。是不是对于互联网企业来说，国内的互联网已经形成相对稳定的格局，因此需要进入金融行业去寻找另外一个蓝海？

马化腾：我一直说其实纯互联网行业远远没有反映互联网真正的意义，包括这次在两会上也提到过，很多人还不太懂互联网，因为在互联网 16 年的历史中，这是唯一也是第一次有互联网行业的人被选为人大代表，而且这一次刚好还是我们广东团，就是我和雷军。政协以前很早就有陈天桥，这次有李彦宏还有新浪的董事张懿宸，但是他没有直接进入两会。我觉得第一次能发声，是一个让我们解释一下互联网面临的一些问题的好机会。

我觉得互联网的信息技术通过互联网的方式，使传统行业经历了甚至不亚于电的发明给它们带来的改变。这样说的话，可能大家就说容易理解了，以前各行各业有电和没有电之前是什么样的区别，互联网带来的也是类似的效果。所它除

了纯互联网，在我们的互联网业界以外，其实是有很多互联网与其他行业结合之后产生的一些升级，我觉得在这个方面我们有很多的事情可以做。

电子商务其实就是零售业、卖场、流通领域与互联网的结合，虽然好像电子商务属于互联网的一个行业，但是实际上它又是零售行业。

金融业也是这样的，大家已经习惯用网络来使用银行的产品，比如网银，也知道有第三方支付，比如支付宝、财付通之类。当然，还有很多东西是可以创新的，比如电子商务 B2C 的供货商在给你提交了很多货品之后，这些货品能不能成为抵押品、成为贷款的信用凭证呢？能不能通过在途货物产生的信用从银行里贷出款来呢？因为在现在的条件下，通过完善的物流体系就可以知道这个货在你手上，所以应该可以贷出款来。过去你跟银行提，银行说我没有你的数据，我怎么知道你的货在哪儿，没人敢贷款给你，但是现在有互联网信息系统，这些东西他都看得清清楚楚，他很容易知道你的信用，就敢贷款给你，你也还得起，你还不起就可以把你的货扣下来，所以他是可以做这些新的事情了。

这次我们合资做了众安在线[1]，我们是作为一个资源方来参与的，我们是小股东，因为事先规定每个股东不能拥有超过 20% 的股份，所以有很多家公司来支持。

平安保险有线下网点可以分享。马云那边有很多电子商务，我们这边除了有一部分电子商务之外，更多的是线上的虚拟产品和账号体系，这些都有一些保险需求，也包括一些小股东，像携程也进来了，它有线上服务，比如说买机票，有航空险。这些都是标准化的保险产品，也都可以结合起来。所以说很多我们还在尝试，但是现在讲怎么发展还为时过早，因为这样的合作模式太新了。

虎嗅网：我有两个问题：一个是上周易迅宣布要在中国大规模地建仓储物流，我想问一下你觉不觉得这种在电子商务领域的投资会拉低我们的利润率。另外，一个人在网上写了一篇文章说，阿里巴巴的收入在几年之内会超过腾讯，如果它上市的话，将是一个体量非常大的公司。你对这些问题怎么看？

[1] 众安在线，即众安在线财产保险公司，由阿里巴巴的马云、中国平安的马明哲、腾讯的马化腾联手设立。

马化腾：B2C 确实是从财务角度，因为现在看到财报有一块是 B2C 进来的，记到财报里面是因为没办法，买货卖货我们都要开发票，所以要计入，但它和平台是不一样的，只有中间抽成或者平台服务费才能作为收入。所以 B2C 的毛利率确实是很低的，从财务数字来看，的确会影响整体的利润率。

我们现在已经很清楚了，那么就分开两边看吧，这块怎么样、那块怎么样，但是最终也会有一个总数，所以应该也不会搞混，各自看各自的还是很合理的，我们也不太担心这个问题。

其他公司我不好评价了，我跟马云很熟，私交也很好，也一直开玩笑说你们很快超过我们了，所以我们其实不是很计较谁的市值大小的问题，大家走的方向、方法都不一样，我们更希望是整个行业能够发展起来，这样的话蛋糕做大谁都会受益。

虎嗅网：我想问一下，过去这一年你对腾讯电商的发展是否满意，然后想问问你对它的预期，什么时候盈利，包括以后希望电商的收入占公司收入能够到什么程度？

马化腾：我们在电商领域其实走了很多弯路，因为 C2C 确实很难做，淘宝的网络效应很强，我们按过去拍拍的思路是很难打赢的，所以我们做了 B2C，然后收购了易迅的 B2C 跟我们的平台整合之后，就发现找到一个着力点了。有些事情你可以按照自己的思路一步步往前走，否则的话一直都是原地打转，始终找不到突破口，这个是非常痛苦的。

我们现在找到一个着力点，而且我们的做法也跟其他几家的做法不一样，比如阿里系的淘宝、天猫是平台为主，京东是 3C 产品，跟我们易迅很像了，但是它走的是全国铺开的方式，苏宁走的是从线下往线上走的方式，是另外一个思路。

我们易迅则扎根在一线城市，因为最早它在上海做得比较透也比较深，所有的配送员都是自己的，跟其他的不一样，其他的是找外面外包的配送，易迅全是自己的人配送，可以不考虑客户是否在外地，以优势资源先将某个城市的业务做透，一天三送以速度取胜。

因为我们是有针对性地将业务做窄、做深，所以只有在以差异化做出口碑之后，才开始一个城市一个城市地扩张。我们也很谨慎，去年我们扩了深圳、广州两地，现在量也上来了，于是在北京也开始做。我们采取的不是那种全国撒网的方式，而是一个大城市、一个大城市地开拓，注重本地、快捷的体验，这样的话与其他企业的差异化就比较显著了。我们现在看增长还是非常快的。

当然，这个投资确实是重资本的投资，需要通过长期的投入、亏损来扩大规模。从目标来看，这几家都是有共同点的，就是通过大量地卖货吸引用户的忠诚度，从而变成一个入口，然后再叠加一些开放平台上的高毛利的、非标准类的货物，如服装，通过非标准类、高毛利的货物来挣钱。标准类不挣钱，就要铺流量来获得平台的普及度。这样的思路跟大家有点不一样，但我觉得还是算找到了一个方向，未来还会坚持做下去。我认为通过互联网解决零售问题是关乎衣食住行的很大的一块需求。

虎嗅网：你的着眼点是自营还是平台？

马化腾：刚才讲了自营是标准类的东西，平台很多是非标准类的，或者是我们尚未拥有的一些标准类，也可以让它进来。

虎嗅网：将来的赚钱点是靠返点还是说收平台的这种？

马化腾：都会有。

虎嗅网：哪部分最看重？

马化腾：现在还很难说，可能都有。

虎嗅网：第一，你在议案当中提到的，说是想设立一个全国统一的互联网管理机构，你对于我们现在的管理机构是什么看法？你所希望的管理机构应该拥有哪些职能和权限，第二，关于互联网创新的问题，为什么现在中国很多优秀的互联网应用都是从外国的思路上拷贝过来，在我们这边创造出来一些东西，为什么我们不能自己做一些原创性的东西？政府是不是需要在创新宏观环境上做一些事情？

马化腾：刚才讲互联网不是单纯跟电信产业有关，以后是方方面面都有关了。

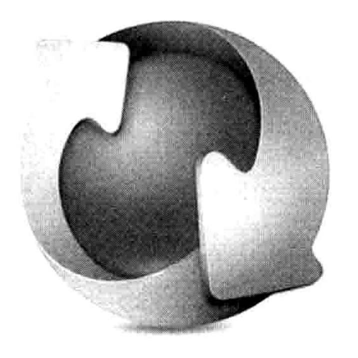
我呼吁的不是管理上面的问题，因为政府管理机构在这方面的板块还是蛮清

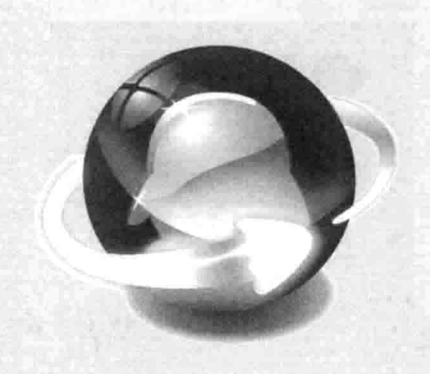
晰的。我呼吁的主要是如何更好地促进互联网产业的发展：每次谈到这个问题的时候就会发现，没有哪个部门去牵头，也没有人操心我们到底是做得好还是不好。就是说，发展和管理要均衡。我的意思是这样的：只有发展和管理均衡我们这一行业才能做得好，没刹车肯定会翻车，因为连基本的规避都做不了，但是如果引擎不够快、马力不足也不行。该什么时候升级换代、什么时候清理油缸，这些要有人来想，但现在的管理机构在这方面还没有意识。我是从这个角度来讲的，不是怪他们管，因为刹车也很重要，否则的话这个行业会乱的。

你刚才讲创新，其实是很好的问题，这也是为什么我们说现在微信类的应用超过了西方的创新速度，这在中国互联网行业发展的历史上还是第一次，其他应用真的都是外国先有，就算是微信开始也是外国先出现了类似的产品。

但是，微信当时的雏形远远不是我们现在看到的样子，甚至包括日本的 Line 还有韩国的 Kakao Talk，我们三家都开发出了超越欧美的同类产品。在我们的产品中已经多了很多创新的东西，如开放平台，商业模式挂接等，WhatsApp 是什么都没有的，还是付费的，1 美元下载一个，也没有什么社交功能或类似的东西，这些都是我们后来自己创新出来的，这一块还是比较大的不同。

我觉得可能现在中国的互联网行业正处于一个弯道超车的阶段吧，只有确实超过了才有可能谈创新的基础，过去一直跟着别人走，的的确确是我们发展慢。整体而言，不要说亚洲，也不要说中国，甚至连欧洲都是一样，欧洲哪个国家有互联网公司上来的？几乎没有，所以欧洲也有人反思，为什么整个欧洲都没有呢？澳洲、南美洲什么都没有，是不是？日本也是雅虎、谷歌这些国际巨头的天下，反而是韩国、中国、俄罗斯这 3 个国家很奇怪，全是本地的企业在做，但是都拷贝自美国，只是说本土的起来了，不会被几个美国巨头打趴下。下一步或许真的会有一些从亚洲诞生的商业模式，为此我们需要一起努力！





第四章

始终坚持一切以用户价值为依归

互联网是一个日新月异的行业，一个需要敬畏的行业，一个颠覆或者被颠覆的行业。为了赢得客户垂青，腾讯的选择是聚焦精品，坚持一切以用户价值为依归；为了不被颠覆，腾讯一直坚持心怀敬畏，要求将产品的核心能力做到极致；面对行业的激烈竞争和变化无常，腾讯的做法是前瞻性思考和主动求变，在“一横一竖”中构筑未来。

在“一横一竖”中构筑未来

（2005年9月15日）

为用户提供最优质的产品和服务，始终是植入腾讯灵魂深处的信念，也是腾讯要向数以亿计用户表达的最朴素的心声。在马化腾的脑海里，未来的腾讯要成为中国人在线生活的一个符号，让人们只要一提到QQ，一提到腾讯，就会联想到在线生活。就像日常生活中人们对水和电的依赖一样，腾讯要做的正是互联网上的水和电，为用户提供一站式的在线生活服务。

腾讯一直注重对用户价值的坚守

《东方企业家》：互联网业兴起的早期，大家几乎都在讲互联网代表着注意力经济。但是，当人们在绞尽脑汁提升注意力的同时，并没有给自己带来实际的经济收益，即所谓有注意力却没有“经济”，反而使很多网络公司走到了尽头。

后来，大家才真正开始尝试利用技术创新去实实在在地为用户创造价值。腾讯当时是否也同样经历了类似的困惑？对互联网的价值发现的过程是怎样的？

马化腾：虽然大家都在讲，互联网代表着注意力经济，但我个人认为，那是早期互联网的具体模式带给人们的印象。互联网早期最具代表性的门户，更多的是靠吸引人们的注意力来获得用户数量，但在之后的进程中，互联网的模式已经渐渐发生了变化。

我们从一开始进入互联网的时候，就很注重从用户需求方面考虑。那个时候，门户有了，邮箱有了，但在网络上实现即时互通的用户还是少数。正是分析到了用户的 需求，我们才着力在即时通讯领域进行探索，并通过持续的创新和探索，

来不断满足用户的需求。

我们很早就认识到用户价值的重要性。腾讯的核心发展策略一直紧密围绕用户价值。“一切以用户价值为依归，发展安全健康活跃平台”是我们获得持续、健康发展的金科玉律，也是腾讯价值的基础，脱离了用户价值，腾讯的所有一切都将不复存在。

实际上，只有不断增加用户社区价值，注重平台健康发展，不断提升活跃、忠诚用户的体验和满意度，公司才可能长远发展。因此，任何可能危害腾讯用户价值的行为，即使能带来很大的短期盈利，我们也绝不会做。

许多人说，腾讯的创业发展是中国互联网的一个传奇，其实创业之初包括我在内一共 5 个同学，也是走过了非常艰难、困惑的日子。我们相信，腾讯 QQ 这个即时通讯工具在互联网产业中一定有美好的前途。那时还没有盈利的模式，几乎撑不下去了，想卖掉，但人家不理解腾讯技术和无形资产的价值，说只能算一算我们有多少台电脑、多少桌椅板凳来买，如果是那样，就不会有市值上百亿的今天了。

幸好深圳的第一届“高交会”[1]给我们带来了好运，我们获得了第一笔风险投资，公司有了继续生存发展的基础。另外，在这届“高交会”上，我们也得到了网民前所未有的欢迎，于是受到启发，将我们的 QQ 企鹅授权给其他企业做成实实在在的商品，取得了成功。腾讯成为当时唯一把互联网虚拟产品成功发展为线下商品的互联网企业。

2001 年开始，互联网产业的发展机遇到来了，互联网与移动通信的结合，令互联网企业找到了盈利模式和渠道，腾讯最先使用这种模式实现了盈利。2002 年腾讯迎来了高速发展期，年复合增长率都在 200% 以上。同时，我们还建立了 QQ.com 门户网站，在互联网游戏领域也取得了长足进展。目前，我们正在努力打造网络电子商务。

[1] 中国国际高新技术成果交易会，是经国务院批准举办的高新技术成果展示与交易的专业展会。

可以这样说，虽然产品和盈利模式给了腾讯以发展的基础，但真正令腾讯持续发展的原因是我们一直虚心学习竞争对手的优点，从用户价值出发，坚持自主创新，提供最优质的服务。

即时通讯的发展趋势和腾讯的破局

《东方企业家》：作为腾讯代表性业务的网络即时通讯，目前正面临一种怎样的竞争格局？未来市场的竞争格局将如何演变？

马化腾：2005 年，随着互联网应用越来越丰富，“互联网第三大战年”彻底爆发，作为互联网最具增长潜力的应用——即时通讯，自然也成为互联网企业角逐的重要阵地。在占据即时通讯市场 76.7% 的腾讯 QQ 之后，微软 MSN、网易 popo、雅虎通、Skype 等，纷纷进入市场，使出浑身解数争奇斗艳。

2005 年会是即时通讯市场的拐点，即时通讯产业将进入一个新的时期。未来将呈现六大发展趋势，分别是：应用更加丰富；社区化和互动性的特征更趋显著；更加凸显个人信息处理的功能，人性化将成为即时通讯的决胜因素；更加强调互联网应用的整合，尤其是与无线互联网资源的整合；更加体现安全性与稳定性；与社会文化和本地化应用的融合更加明显。

《东方企业家》：腾讯 QQ 一向被看作娱乐工具，“QQ”也早已成为时尚、动感的代名词，另外加之安全性的影响，始终难以得到企业用户的广泛认同，甚至早在两年前就有人预言“企业 QQ 如果还是挂在腾讯公司旗下的话，肯定不能成功”，腾讯是如何突破这一困局的？

马化腾：对于企业用户，我们最终使用的是 EIM（企业即时通讯），它的使用和企业的信息化建设息息相关。我们注意到，很多信息化建设较好的企业对 EIM 有强烈的需求，我们的销售也集中于这一部分客户。

过去的一年，很多大型企业和政府机构选择了腾讯的 EIM 软件 RTX，如汇源饮料食品集团、国务院新闻办网络局、慧聪国际等。更有一些企业，在小规模使用一段时间后，感受到 RTX 对企业的价值，便开始在全企业的范围内进行部署，

如东风车桥、正大集团等。

RTX 在现阶段已经取得比较好的市场回报，但我们更加关注 RTX 应该提供什么价值来满足客户需求。因此，我们把所有获得的回报继续投放到产品的进一步完善之中。

在过去不断的探索中，我们发现改变用户的习惯是 EIM 最大的困难。所以，EIM 需要进一步降低部署和维护的成本，以加强对外的联系功能，从而成为企业对外联系的高效率、低成本的沟通方式。

深度整合："一横一竖"的业务模式

《东方企业家》：腾讯在未来的业务方向上，将有哪些创新性的设计？如何保证在产品和服务渐趋多元化的同时，不会丢失核心竞争优势，且不断强化之？

马化腾：腾讯未来的发展将主要体现在：发展并完善体现社区化和互动性网络人际平台；进一步凸显个人信息处理的功能；更加强调互联网应用的整合，尤其是与无线互联网资源的整合，3G 机遇的融合；即时通讯与社会文化深度融合，传播正确的文化导向和价值诉求，也是即时通讯发展中面临的重要课题。

今天，腾讯的目标就是要搭建这样一个网络生活的平台。大家都知道，腾讯是从专注于互联网即时通讯起家的，从我们熟悉的 QQ 到企业级的 RTX，这套完整的即时通讯产品线是我们的基础，也是一个纵向的核心。同时在横向方面，我们经历了一年时间的不断完善，极大扩展和丰富了我们的 QQ.com 门户网站。

未来，在深度整合的基础上，腾讯将采取"一横一竖"的业务模式，原有的即时通讯工具和门户网站将从两个维度叠加包括 MMS（Multimedia Messaging Service，多媒体信息服务，也称"彩信"）、WAP 等在内的无线增值服务，包括网络游戏在内的互动娱乐服务，以及包括多媒体、音乐、电子杂志等在内的网络内容服务，包括 B2C、C2C、拍卖在内的电子商务。这种布局可以服务更多用户量，搭载更前沿的技术，更为重要的是，在此基础上，可以扩展更广泛的网络增值业务，实现更多的用户需求。

《东方企业家》：从目前运营情况看，腾讯所采取的所谓“一横一竖”业务模式的市场前景如何？

马化腾：企业发展只有顺应环境才能有广阔的空间，要说腾讯业务模式的市场前景，首先需要了解未来互联网的发展趋势。

随着市场的成熟，互联网服务商开始为最终用户提供越来越多优秀的服务项目。在个人消费市场，大家可以看到数字娱乐体验服务已经成为一个主流；在商用市场中，要实现的不仅是人与人之间的互动，还有企业与企业之间的互动、人与企业的互动、人与服务的互动，这个市场正方兴未艾。

越来越多的互联网企业正在超越单纯的吸引眼球和注意力，开始真正思考并实践如何更好地利用网络技术、信息通信技术、多媒体音视频技术和网络海量资源去为用户创造价值，开始关注用户的感受和体验，为用户提供适用易用的一站式服务，互联网经济的回暖标志着以用户为中心的服务与体验经济时代的到来。

几年来，毋庸置疑的一个事实是：用户的成熟和技术的进步像双架马车一样驱动着互联网的发展，基于互联网自身的崭新服务正在以前所未有的速度改变着人们的生活方式。人们的上网目的呈多元化发展趋势。正是基于这种多元化的应用环境，深度整合将成为互联网产业的一个趋势，因为它代表了互联网产业价值链的延伸，体现了互联网作为媒体平台、沟通平台、交易平台和增值服务平台间的资源共享模式，以及相互结合所激发的价值。

相信腾讯的业务模式顺应了互联网深度整合的趋势，当这种整合愈加深入的时候，顺应这种趋势将使互联网应用无论从规模上还是从范围上迎来雪崩式的增长。那时，网络生活化将会跃然而出，成为一个必然。

最大的竞争对手其实还是自己

《东方企业家》：网络是发展极为迅速且业务模式相对比较容易被复制的行业，要保持领先的竞争优势，无疑是一个长期的挑战，你如何看待这个问题？

马化腾：其实除了网络，大多数行业的业务模式都容易被复制。因此，保持领先的竞争优势的关键就是保持核心竞争力。庞大的用户数是我们的宝贵资源，而坚持“以用户价值为中心”一直是我们的核心发展战略。腾讯会坚持一贯路线，深入挖掘用户在娱乐和应用方面的需求，不断加强本土化应用和突出优势。

《东方企业家》：网络公司在面临强大的竞争对手时，比如微软公司，通常存在着三种命运：被彻底打败、被对方收购，或者依附于其他巨头。腾讯何以超越这一宿命？

马化腾：所有的竞争对手都是值得尊重的，正是高素质的竞争对手的存在，才促进了我们更快地成长。目前其实有很多网络公司在独立、良好地发展着，相信你所说的三种命运并不是一种宿命。

互联网的下一个 10 年，将是网络生活化的 10 年，是这个产业继续繁荣、攀登新高峰的 10 年，这会给更多的互联网公司带来繁荣商机。腾讯会一直坚持自己的发展战略，结合自身特点，树立互联网的一大品牌。

《东方企业家》：腾讯目前面临的主要竞争压力是什么？最为担心的竞争对手是谁？为什么？

马化腾：腾讯目前面临的挑战是：如何维持一个稳定和可持续增长的盈利模式；如何搭建一个高效的、科学的管理平台和架构；如何形成一个具有自己特色的、能够为员工提供发展舞台的企业文化氛围等，腾讯要解决这些问题最大的竞争对手其实还是自己。

要成为一家优秀公司并不难，然而要成为一家卓越的公司却并不容易，“优秀”往往是“卓越”的敌人，超越自身才是最关键的问题。我们希望能够通过不断努力和超越，实现“最受尊敬的互联网企业”的愿景。

产品设计与用户体验：让产品自己召唤人

（2009年3月25日）

好的产品是有灵魂的，不管是外观优美的设计，还是在技术、运营层面上，都能体现出隐藏在产品背后的理念。将产品的核心能力做到极致，让用户有良好的体验，产品本身就会发出召唤，在无形中展现出一种巨大的吸引力。

产品的核心能力要做到极致

为产品做设计最难的是订优先级和先后次序。判断功能的好坏不能写个报告、统计一下流量就证明完了。这是非常错误的，我们要看用户是不是需要这个功能。

所以，我希望我们的产品经理在产品设计之初就想得透彻一点。产品经理需要投入更多的关注度，关注度不一样，结果出来就很不一样。

第一是核心能力。任何产品都有核心功能，其宗旨就是能帮助到用户，解决用户某一方面的需求，如节省时间、解决问题、提升效率等。

很多产品经理对核心能力的关注不够，不是说完全没有关注，而是没有关注到位。核心能力不仅仅是功能，也包括性能。对于技术出身的产品经理，特别是做后台出来的，如果自己有能力、有信心做到对核心能力的关注，肯定会渴望将速度、后台做到极致。

但是，现在的问题是产品还没做好。比如前段时间的网页速度优化，优化之后速度提高很多，真不知道之前都做什么去了？让用户忍受了这么久，既浪费时间又浪费我们的资源。所以说我们要在性能方面投入更多精力。

谈到核心能力，首先就要有技术突破点。比如做 QQ 影音，我们不能做人家有我也有的东西，否则总是排在第二第三，虽然也有机会，但缺乏第一次出来时的惊喜，久而久之还可能会使用户对我们的产品失去认同感。

这时候，第一要关注的就是产品的硬指标。在设计和开发的时候要考虑到外界会将你的产品与竞争对手的作比较，如播放能力、占用内存等。就像 QQ 影音，它的核心性能和速度都超越了暴风影音，所以推出之后发展的势头将会很好。

具体来说硬指标其实也有很多选择，如网络播放、交流、分享，这都是很好的思路。但是最后都砍掉了，我们就是要做播放器，因为这是用户的需求。并不是所有人都需要高清，但是高端用户需要，这在后面谈口碑创造时会再提到。只有硬指标满足了，才能获得用户的青睐。用户说，我这个破机器，暴风影音不能放，QQ 影音能放。就这一句话，口碑就出来了。

核心能力要做到极致。要多想如何通过技术实现差异化，让人家做不到，或通过一年半载才能追上。很多用户评论 QQ 时说用 QQ 唯一的理由是传文件快，而且还有 QQ 群。这就是我们的优势，我们要将这样的优势发挥到极致。

比如，离线传文件，以邮件方式体现就是一个中转站，即使是超大的文件也不困难，关键是要去做。虽然真正使用的用户并不一定多，但用户会说，我要传大文件，找了半天找不到可以传的地方，万般无奈之下用了很烂的 QQmail，居然成功了。于是，我们的口碑就来了。

企业要做大，首先要考虑的就是如何让人家想到也追不上。这么多年在 IDC（互联网数据中心）上的积累我们不能浪费，高速上传、城域网（大型的计算机网络）中转站，支持高速上传……可能又会发现新的问题，如果不是邮件，在 IM（即时通讯软件）上又该怎么实现。我们的目的是要让用户感到超快、飞快，让用户体验非常好，这些都需要大量的技术和后台来配合。

产品的更新和升级需要产品经理来配合，但我们产品经理做研发出身的不多。而产品和服务是需要大量技术背景的，我们理想中的产品经理应该是非常资深的，最好是做过前端、后端开发的技术研发人员晋升而来。

好的产品最好交到一个有技术能力、有经验的人员手上，这样会让大家更加

放心。如果产品经理不合格，让很多员工陪着干活，结果就会发现方向错误是非常浪费精力和挫伤团队士气的。

高端用户的感受才是真正的口碑

第二是口碑。做产品要做口碑就要关注高端用户、意见领袖关注的方向。以前，我们的思路是抓大放小，满足大部分“小白”用户的需求，但是现在来看，高端用户的感受才是真正可以树口碑的。

如何提升高端用户的关注度，这是在基础功能比较好的情况下，需要考虑的问题。如邮件搜索、RSS（一种订阅互联网上信息的方式）聚合等，这些只有“很炫”的用户才会在博客和论坛里面提及，在有能力的情况下我们要保证这类用户的需求。在产品已经成型的情况下，对待高端用户的心态也要不一样。

比如，允许用户在我们的 QQmail 上使用别的邮箱。之前我们自己心里打着“小九九”，让别人不方便使用外部邮箱地址，好使用我们的，但是这些“小九九”，高端用户是看得出来的，只有改掉这些，才能做到真正地方便用户。

个性化服务，并不是大众化服务，也是要取得口碑的。一个产品在没有口碑的时候，不要滥用平台。如像 IM（即时通讯）部门要求支持，投入营销资源、要 marketing（市场部门）联系公关公司投放广告，提广告位要求……等着人家砍价，其实心里想着有一半也够了。我们的产品经理好像将精力分配得很好，50% 的产品，30% 的营销……

当然，如果在基础环节控制得好，这样当然可以。但多数情况下，我们的员工第一点都做不好。如果你的实力和胜算不到 70% ~ 80%，那么就把精力放在最核心的地方，等你的产品获得良好口碑，处于上升期后再考虑其他。

产品经理要关注最最核心、能够获得用户口碑的战略点，如果这块没做透，结果只能让用户失望，我们就要再花更多的精力弥补，这是得不偿失的。当用户在自动增长（用户会主动推荐朋友来使用我们的产品），就不要去打扰用户，否则可能是好心办坏事。这时，每做一件事情，每加一个东西都要很慎重地考虑，

真的是有建设性地去增加产品的用户口碑。要知道，一旦失去用户口碑，再将用户拉回来很难。

增加功能时在管理控制功能上也要有技巧。在核心功能做好后，常用功能是要逐步补齐的。产品在局部、细小之处的创新需要永不满足。作为一个有良好口碑的产品，每加一个功能都要考虑清楚，如这个功能给 10% 的用户带来好感的时候是否会给 90% 的用户带来困惑。有冲突的时候要分情况。其实，每个功能不是因为要用得多才好，而是用了的人都觉得好才是真正的好。

做产品开发的时候需要有较强的研发机制保证，这样可以让产品开发更加敏捷和快速。就算是大项目也要灵活，不能说等 3 个月后再给你东西看，这个时候竞争对手已经跑出去很远了。

开发人员要用心来思考产品，而不应一味抱着公事公办的态度。你要知道用户、同行会关注你的产品，在这种驱动下开发人员要有责任心去主动完成。不能等到产品都做好了，流水线一样送到面前再做。40% ~ 50% 的产品的最终体验应是由开发人员决定的。产品人员不要嫉妒有些工作是开发人员设计的，只有团队共同参与、分工合作，才能开发出让用户喜爱的产品，否则出来的产品一定会慢半拍。

运营式管理：保持敏感才能找到不足

我们的产品不是单机版，不仅需要很强的用户感和技术功底，更重要的是服务。我们要关注一些很复杂的内容，如架构、应用等，产品需要有更好的架构，就需要花很多精力，常态下可能看不出来。

所以,需要我们的高层更多地从 KPI(重要绩效指标)上考虑。这很考验功力，谁做得好，总办领导是看得到的，好的设计架构不会使人手忙脚乱。比如，把核心的东西做成组件模块分发。

想要发现产品的不足，最简单的方法就是天天使用自己的产品。产品经理只有更敏感，才能找出产品的不足之处。对于有的产品经理说找不出问题，我感到

很奇怪，我相信如果产品上线的时候，你坚持使用3个月，一切都会了如指掌。问题是有限的，一天发现一个问题并解决掉，你就会慢慢逼近那个“很有口碑”的点。

不要因为工作没有技术含量就不去做，很多好的产品都是靠这个方法做出来的。我们的管理者不仅仅要安排下面的人去做，自己也一定要做。这些都不难，关键要坚持，心里一定要想着，这个周末不试，肯定出事，直到一个产品基本成型。

从哪个地方找问题呢？论坛、博客、RSS订阅啊。高端用户不屑于去论坛提出问题，我们的产品经理就要主动追出来，去查、去搜，然后主动和用户接触，设法解决问题，有些确实是用户搞错了，但有些是我们自己的问题。

产品经理心态要很好，希望用户能找出问题然后再由我们来解决。哪怕再小的问题，解决了也是完成一件大事。有些事情做了，就会见效很快。产品经理要关注多个方面，经常去看看运营，比如说你的产品慢，用户不会管你的IDC（互联网数据中心）差或者其他原因，他们只知道你的速度慢。

交互设计：把自己当作最挑剔的用户

产品经理要把自己当一个挑剔的用户。我们做产品的精力是有限的，交互内容很多，所以要抓最常见的。流量、用量最大的地方都要考虑，规范到要让用户使用得舒服。在感觉、触觉上都要琢磨，有困惑要想到去改善。如鼠标少移动、可快速点到等。

像邮箱的“返回”按钮放在哪儿，放右边还是左边，大家都要多琢磨，怎么放更好，想好了再上线测试。对同一个用户发信，在此用户有多个邮箱的情况下如何默认选最近用的一个账号。这些需求都很细小，但你真正做出来了，用户就会说好，虽然他未必能说出好在哪里。

产品的使用要符合用户的习惯，如写邮件的时候拷贝东西，更多人习惯用键盘来操作。虽然有些技术难度，但也可以解决，使之与鼠标反馈的灵敏性、便捷性相交互。

在设计上我们应该坚持几点：

第一点，不强迫用户。如点亮图标，如QQmail，不为1%的需求骚扰99%的用户。

第二点，操作便利。如QQ音乐，新旧列表，两者都要兼顾，如QQ影音的快捷播放，从圆形到方形，最后因为影响性能而放弃。

第三点，淡淡的美术，点到即止。如QQmail，QQmail在UI（user interface，用户界面）界面上的启发，不用太重也能做得很好，图案和简洁并不是一对矛盾体。

第四点，要重点突出，不能刻意地迎合低龄化。

如何从“跑得较好”变成“跑得最好”

（2009年6月5日）

用户是互联网的立业之本，也是互联网产品最终和最挑剔的裁判员。在“一切以用户价值为依归”的原则之下，腾讯的核心发展策略一直紧密围绕用户价值。为了从“跑得较好”变成“跑得最好”，让业务开展与能力相匹配、紧贴市场、集体决策、区别激励等，也一直是腾讯新业务推出时所遵循的商业逻辑。

业务开展要和自己的能力匹配

《21世纪经济报道》：我们注意到一个有趣的现象，腾讯的发展跟整个互联网产业的发展有点类似，譬如业务布局，近两年腾讯似乎没有推出全新的业务。从整个互联网产业近两年的发展来看，通过推出新业务来带动的“模式创新”是不是已经到一个瓶颈阶段了？

马化腾：我的看法跟你不太一样，我觉得这两年我们做了很多事情，应该说业内发展还是挺快的。不是单纯启动布局，而是已经进入这个领域，要发展很好，并不完全是这样子。其实，很多跨领域都只是很薄的一个面，还要花很多时间让它成长，这里面还有一个进度和成长度。

这两年互联网产业的发展应该说还是风起云涌，很多创新的企业出来，不管视频还是社区，或是无线的业务，都有很大的变化，这让很多老牌的互联网企业感觉到很大的压力。但现在看起来有点可悲的是，中国的互联网现阶段稍微清晰一点的盈利模式都是跟娱乐挂钩的。比如说，像广告业务应该更有机会，但是，市场还没有成型，还没有到这个时机。

这可能是一个必经的阶段，因为市场就是这样，发展阶段、客观环境就是这样，但并不代表永远是这样的。所以长期来看，我也觉得与娱乐挂钩的盈利模式是有天花板的，这只是一个平衡阶段，不可能永久地涨下去，最终还是要有广告收入、电子商务的收入。

《21 世纪经济报道》：那腾讯每次新业务推出的节奏遵循怎样的商业逻辑？

马化腾：其实主要还是看市场和自己的能力的匹配。2001 年到 2002 年的时候，基本上只有无线增值业务是最大的，很单一，其他的都是成本支出，包括我们的 QQ 平台等都是成本。那个时候我们就考虑下一个增长点是什么。当时我们开始初步做一些互联网增值应用，开始尝试向会员收费，但是量很小。

2002 年到 2003 年的时候，网游已经被证明商业模式是可行的，而且还不仅是一个收入、市场的问题，更多的是用户占用的时间是很长的，可能更多的人就不使用即时通信，去转用进入网络游戏的时间，我们觉得这是一个很大的威胁，也是一个很好的机遇，我们要进入这个领域里，否则就是灭顶之灾。

门户其实看得更长远，要有一个长期的发展，门户的投入很大，硬成本是很清楚的，而且回报没那么快。但当时就是看到除了 SP 业务以外就是广告收入，就这么两块。但广告收入和网游不一样，只要有投入，肯定会有广告收入回得来，不像网游，有可能是投入很长时间，过两三年以后，发现一款游戏出来，方向走错了，或者策划走偏了，最后全部没有了。所以，游戏的偶然性会比较大，但门

户只要做肯定有收获，就像种田一样，有耕耘肯定有收获，最多收成差一点，但来年还可以补。

《21世纪经济报道》：目前，对腾讯收入贡献最大的还是包括游戏在内的互联网增值业务，刚才你也谈到游戏项目投资的风险是比较大的。那你所部署的腾讯下一步的利润增长点会是哪一块？

马化腾：应该说这两三年内绝对还是互动娱乐这一块的发展期。即使有天花板，但是到天花板之前，它一年的新增量可能比现在其他某个行业的全部利润还大，是绝对不能忽视的，是我们的一个重点。

但我们也要清楚地知道，不能只沉醉于这个地方，而不考虑长远。所以我们现在把很多的利润转向更长远的投资。譬如，受金融危机的影响，所有广告收入都降下来的同时，我们仍然坚持大投入，我们认为这反而是我们的一个机会。

市场驱动下的业务布局。紧贴市场导向，一直是腾讯业务布局遵循的产业逻辑，但市场是不断变化的，老牌互联网公司要在不断出现的新市场机会和商业模式挑战之下，有选择地将长期、中期和短期业务关联、组合、布局。

集体决策和区别激励。全平台布局之下，腾讯的下一个盈利空间将更多地来自管理的精耕细作，通过有效激励，将整个业务组合中盈利较弱的短板拉上，同时让团队吐故纳新合理循环。

腾讯基本上都是集体进行决策

《21世纪经济报道》：你刚才提到的像游戏这样的业务，实际上它有一个很大的决策风险，像腾讯这么大的一家互联网公司，具体的决策流程是怎样的？怎么能够保证你这个决策成功的概率最大化？

马化腾：当然有了，但是也不能完全拘泥于流程，因为很多新的东西，我们内部都没有做好准备。其实，更多的是需要靠沟通。因为腾讯的决策基本上都是集体决策，而不是不管下面理解不理解、同意不同意，我一个人就这么硬推，从来不是这个风格。都是比较温和一点，大家都明白要做什么，最后一起来决定做

这个事情。这样大家才会有更多的投入感、参与度，每个人都有自己的贡献。

所以说，我通常都是提第一个想法。然后可能大家平时有一个思路，有一些想法。更多的建议是从下面上来的，然后我们收到这样的信息之后，大家会互相沟通，大概估量一下成本怎么样，人才的结构怎么样，有没有合适的人，管理层的精力够不够等，这些都会做充分的考虑。

如果每一件事都是说看起来有可行性就往前做，这还不够，还要考虑到有没有其他的机会互相平衡一下，因为精力是有限的，不是说去投资就行，还会占用管理层日常的时间，这个是我们最重要的考量。无论如何，肯定要通过很多次的会议，内部去规范流程。

《21 世纪经济报道》：腾讯的很多业务都是跟 QQ 平台相关联的，随着公司做大，一个很小的错误也可能会被放大成一个很大的问题。你们在决策过程当中，会不会觉得公司做得越来越大，导致决策越来越谨慎？

马化腾：分层分级吧，有一些很敏感，比如说跟账户的密码安全有关的，会很谨慎。有一些不太敏感的，可能跟内容制作有关，可以让人去闯、去试。

找到合适的企业才会选择做并购

《21 世纪经济报道》：腾讯每个主要业务都是自己去独立开发运作，为什么比较少使用并购手段？而事实上，腾讯是有这个条件去做并购的。

马化腾：我们也想做并购，但是找不到合适的。我们看到太多人有一点成果就要价很高，想得比我们都远得多。我们觉得想做但做不了。其次，并购完了之后，还要花大量的精力去打理，你只能挑选真正非常好的，或者是比较容易整合进来的企业。这样的企业，也不太容易找。

《21 世纪经济报道》：未来在哪些领域会考虑并购？

马化腾：那些 App 开发商、网游、游戏开发商、无线上面的手机游戏开发商，都和我们有着长期的合作关系。所以，我们的定位更多的是平台渠道，做自己有资源的项目，但更多还是要靠合作伙伴开发的内容。双方真的是志同道合，而且

沟通得非常好，才有这样的机会。

全业务布局模式和区别激励

《21 世纪经济报道》：腾讯采取这种全业务布局的模式，意味着有些业务目前还不能看到盈利，但会产生投入，那么从整体上来讲，会不会摊薄整体的利润率？

马化腾：一定程度上会有一些，但其实也不是特别大。我希望更多地利用这样不同的业务组合来磨平某一些利润的毛刺，它可能一会儿有些高，一会儿又下来，有一个稳定的投入的话，这些起伏不会太大，而且会平缓一些。

我们投入的东西，对我们的整个平台是有好处的，比如电子商务、在线支付，这些和我们很多的增值服务收费是息息相关的。所以，这个方面是肯定要投入的，这是我们本身的增值服务的一个很重要的因素，肯定要和电子商务去搭配。这个对我们来说不是完全另外一件事情，我们不会突然去搞另外一个毫不相干的业务。

《21 世纪经济报道》：那不同的业务类型、不同的盈利阶段的业务，在公司内部，怎么区别考核？

马化腾：成熟的业务我们根据收入，还有平台的指标去考量。对于这个没有盈利要求，但是孵化级的项目领域，我们更多是从产品体验是否到位、是不是有很好的用户口碑、访问量的成长性是否正常来判断。总的综合角度来看，还是产品的体验和口碑。

当然，我们有些产品经理有时候会走偏，会忽视这一点，更多地只看短期的效果，比如一个产品推出来后，好像好多人来看了，做一些短期行为吸引人过来访问。其实那些是没有用的，如果体验不是很好的话，用户只会感觉到失望。

《21 世纪经济报道》：很多互联网公司较早地实现了上市，结果都遇到了这样一个问题：最早的一批员工因为股票等获益非常丰厚，导致后来工作动力不足。而后进来的人，却没有办法与之相比。作为腾讯，你们有没有遇到这种员工激励的困惑？

马化腾:所有的企业都有，我们的“老人”分两类，一类是真正没有动力了，一般的激励激励不了他们了。没办法，他们想自己出去创业。有一些仍然保持着很强的动力，他们还能成长，就是说他们不需要你激励，就为了兴趣，为了成长去工作。如果是第一种情况，这没办法。

后续的新人慢慢浮现出来，也的确失去了一些机遇。但是这个世界也是公平的，在这个公司待得越长，激励每年就会逐渐增加，不能说完全追上原来早期员工的水平，但是至少可以让他与同行相比更有优势，在高速成长的企业发挥重要作用的关键人才，激励一定要跟上，这是我们的逻辑。

《21 世纪经济报道》:我们听到有一种说法，譬如，腾讯游戏的业务，因为它有一个很大的 QQ 平台，导致可能一款普通游戏，在腾讯的平台上，很轻易做到 50 万的在线人数。而对一家普通运营商来讲，做到二三十万都是很困难的。这可能是 QQ 平台的先天优势。另一方面你觉得这会不会抑制腾讯的创新性，或者导致整个公司创新的积极性不足?

马化腾：会有一点。我们自己也有这个困扰，尽管我们的网游做得还不错，但是你看到更多的不是我们自己研发的游戏。我们自研的 MMORPG（Massively Multiplayer online Role Playing Game，大型多人在线角色扮演游戏）游戏，还没有得到一个很满意的答案。我们也知道腾讯的很多游戏都是靠这个品牌的力量撑起来的，不完全是我们自己靠本事研发出来的。

但是，我们今年做了一个调整，会引入一个管理的机制和变化，即采取成立工作室这样一种结构，工作室有更强的激励机制，和与我们传统的公司级的架构有所区别。因为游戏是创意产业，所以需要有一个比较强的激励机制。

但一定要有一个控制，因为你太注重短期行为的话，也会发生跟我们企业文化和平台的长期发展相矛盾的地方。因为它会过度透支，比如说我的奖金跟今年的收入挂钩的话，我可能在今年把产品的收入潜力透支掉。

研发与创新：备战未来竞争力

《21 世纪经济报道》：国内的互联网公司中，腾讯是唯一一家成立了独立研究院的。腾讯研究院成立的背景和它的使命是什么？

马化腾：我们研究院有很大一部分是从事基础性的研究。比如视频、语音的编解码和传输，这些是要用在我们的视频、游戏里面的，但这些很难由一个产品部门独立研发出来。我们过去很多基础技术研发都是业务部门自己做，做完之后发现不好，浪费精力，难以长期维持。因此，必须有一个基础的研发部门，去承担起这个基础工作。

另外是一些应用的研发，不是专门研究一些用不着的，老是埋在底层的技术。大家看到，我们比较多的一些长远 PC 上的软件，语音、下载、输入法、浏览器等，这些产品都是在我们研究院和创新部门开发的。

《21 世纪经济报道》：中国互联网已有 15 年的历史，下一个阶段，技术有可能成为互联网公司的核心竞争力吗？

马化腾：一直以来，互联网都是技术驱动的。腾讯恰恰又是从技术起家的，长期来说也是非常重视技术的。所以，当这些研发投入、专利申请水到渠成的时候，对我们来说一点都不奇怪。

当然，专利申请会有一个投入成本，最早期觉得好像没什么用，但我们回头一看，这些都有着长远的意义。到后来竞争越来越激烈的时候，可能一个技术最后几家都掌握了，就要看谁真的拿到这个专利、这个技术。短期内大家不会真的拿这个专利技术说，我要告你侵犯我的专利了，但是，它会起到一个防御性的作用，你难保别人不会用这个东西去反过来对你做专利的诉讼。同时，专利还可以进行互换，有专利的这些人就可以参与这样的游戏。所以，这个是很重要的。

《21 世纪经济报道》：互联网行业真的已经到这样的竞争阶段，专利可以作为一种防御的竞争手段？

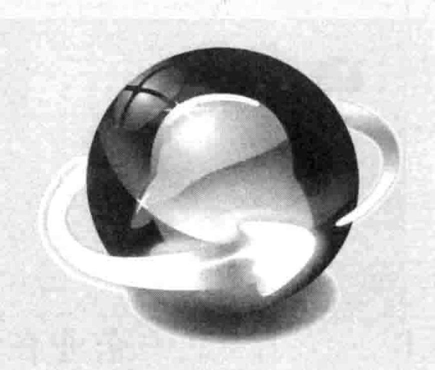
马化腾：刚刚有一点这个苗头了，其实是有的。

《21世纪经济报道》：腾讯的一个员工曾经跟我形容：腾讯就像一个商场，商场建起来了，人气也足够了，现在已经到效益开始爆发的阶段，往里塞什么东西都很好卖的时候了，你怎么看？

马化腾：一定程度上是有一点这样，但这里面还有很多技巧，如果你乱塞的话就会透支。毕竟营销资源有限，不能所有人上来，不分青红皂白列一遍，最后这个品牌就会被抛弃。所以，绝对不能乱透支，这是一个关键。

那怎么分层、分级呢？第一，应对不同的人和不同的喜好进行很多的研究；第二，就是腾出位置放精品；第三，要有自主研发。因为外界的竞争会不断变化，如果别人的商场也做得不错，他会去挖你的那几个供应商，给他们更大的利益。这样一来你可能会丢掉你的合作伙伴，丢掉你的服务，这是你要担心的事情。

这个时候，你就要考虑，某些事情是不是要放弃短期利益，投入长期的研发，把这个产业链控制得更加健康，更加稳固。要做到这些，绝对不是说的那么简单的。



第五章

变革创造未来：顺应趋势，寻求改变

面对信息行业的变幻莫测，互联网企业不仅要寻求自身内在的改进，更要感知外在世界的变化。外部的变化是一种趋势，是一种不可阻挡的社会潮流，它意味着一种旧模式的落寞和新模式的突破。面对变化，能够顺应趋势、及时变革，就是一种在“以变制变”中保持稳定和发展的最佳方式。

企业在金融危机下要苦练内功

（2009年3月28日）

2008年，全球范围内爆发了一场金融海啸。在2009年的中国深圳IT领袖峰会上，马化腾强调，企业在金融危机下要做适当的调整，苦练内功。特别是那些有志于长远发展的企业，更要正视这次危机，努力寻求在市场中利用危机所带来的机会。即使一时盈利会少一些，只要市场份额还在，一旦经济复苏，企业就会获得更大的发展机遇。

金融海啸对中国互联网的影响

大家上午好！首先非常荣幸参加这次由深圳市政府、数字中国联合会联合举办的峰会。

刚才李彦宏回忆起过去的事情，我也非常有感触。我记得当时我们在深圳也沟通过好几次。那个时候大家都是非常幼小的企业，看着前面很多很大的IT企业，当时我们的志向是希望为他们提供技术和服务，没有奢望冲到前台直接做很多事情。

后来公司的发展随着市场在变化，我们也是在不同的领域奋斗，百度在搜索引擎方面、腾讯在即时通讯方面、阿里巴巴在电子商务方面默默耕耘，现在大家都闯出了一片天空。在中国网络非常普及的情况下，大家开始不约而同地考虑更长远的平台化问题，思考如何在多个相关多元化领域里渗透。

今天的主题是金融海啸后的中国互联网发展。

看了名单，台下有很多我们特别敬仰的IT前辈。刚才李彦宏也谈到互联网已经渗透到方方面面，现在，一个纯粹的互联网企业已经很难独立存在，不管是制造业也好，通讯业也罢，都越来越多地考虑网络多媒体方面的融合，这都是和互联网息息相关的。

最近也见到很多人，他们都在问，最近如何了。其实，潜台词都是在全球瞩目的金融海啸、经济危机的情况下，企业发展得怎么样，或者这个行业有什么新的变化。坦白说，我们也看得不是很全，只是从自身角度观察一些情况，借这个机会跟大家分享一下。

腾讯在中国互联网行业中涉足的相关细分市场到现在来说还是比较多一些，所以我们的观察或者说资本界、投资者问到我们的问题也会更多一些。

特别是去年10月份开始的这么短短的几个月时间，变化非常大，我们第一个直接感觉就是今年第一季度的变化跟企业相关的，也就是说行业收入是依赖于或者从别的企业中间接得到的收入的话，这方面受的影响稍微大一些，而且会复杂一些。

现在在工作的人都还没有经历过这么大的一个金融危机，在海啸面前，很多人都没有了信心，他们不知道下一步会发生什么情况，也不知道底在哪里，即使有实力，也不敢贸然在很短的时间内承诺大投入。比如，很多广告主企业，一遇到压力不管是在资本界也好，董事会上也好，他们就会很快把原来用的预算全部砍掉，而且2009年的预算都会减半，甚至不投广告，这个给互联网企业造成的压力非常大。

中国互联网的主要商业模式

大家知道，中国互联网现在的商业模式分为几大块：第一，广告收入。这一块其实还可以分为两部分，一个是品牌广告，另外一个是搜索相关的中小企业按效果付费。

我们还是看到有很大的不同，尤其我刚才谈到的主要是对大中企业品牌广告

的影响是非常大的，我相信更多的还是来自信心方面。在这种情况下，大家信心不足，看不清楚未来发展，所以都希望稳，至少先稳几个月再看。

我们看到在 2 月底、3 月份的时候，市场开始有些转暖。有些企业营销方面的预算开始有所松动，但是他们也是逐月逐月看，确实比较谨慎。我们自己也理解。因为我们自己也有一个预算，今年要投多少钱，我们自身也是先搜索，然后看情况再放。

另外一块，刚才谈到广告收入，那边确实在高速成长，和品牌广告的情况差异非常大。李彦宏非常有自信，听到他的演讲，大家也可以感受到。这块新的网络营销方式确实和传统品牌广告营销方式非常不一样。从国外看，搜索引擎长尾广告收入远高于传统品牌广告增速，2008 年中国广告中，其首次超过品牌广告收入。可以说，未来中国网络广告的一个收入模式肯定是以搜索引擎为主的。

第二块，中国互联网一大板块就是增值服务。这个市场是非常大的。中国互联网和欧美发达国家的有所不同。中国互联网在发展的短短十二三年里，有几个阶段，广告是第一个阶段，但是很难冲上去，受制于很多因素。反而 2002 年、2003 年 SP（Service Provider，服务提供商）业务得到迅猛发展，之后也遭遇了一些泡沫，然后往下掉，现在又开始回暖。

无线增值业务发展迅速，现在大概有超过 100 亿人民币的市场。虽然这个数字比网络广告略少一点，但也是一个非常大的数字。

互联网增值业务，特别是网络游戏是一个最大的板块。2008 年大概是 200 个亿，占 10% 份额的话，就是年收入 20 亿。这个市场增长非常快，但是又让人很不安心。因为它很难做平台化，你永远不知道自己下一部大作是不是成功，因为有很多策划跟人的因素有关，还有很多不确定的因素，不是说你投资多少钱必然有一个固定回报。在网络游戏这个行业完全没有这个概念。我们看到一款大作出来，一炮而红后，另外一家小企业做的游戏一下子受到欢迎。现在这个行业这两三年还是高速发展，可能 2009 年还会增长 30% 多以上，而且这个数字很大，非常吸引人。即使在金融危机的情况下，网络游戏的增长也丝毫没有减，甚至有一种反周期效果。

大家也在谈包括韩国的互联网，特别是网络游戏的崛起，这跟韩国之前遭遇的亚洲金融危机还是有相关性的。我们觉得这种说法有一定的道理，但是我们更多关注的是这个高度发展的市场其实蕴含着一种危机，而且这还不是经济危机所带来的，包括现在很多热钱投进去，对于人才、互联网行业造成的压力。

比如很多技术人员，他们原来做非网络游戏行业，现在有一个领域非常暴利，而且市场上、媒体上充斥着上市的消息，这会让人觉得这个行业很浮躁，而且也不知道未来一年后会有什么变化。这个会给我们行业带来什么样的冲击呢？

我是抱着一个比较谨慎的态度。很多人不想面对这个问题，认为会一直常青，但我始终有着强烈的忧患意识。特别是现在，看到韩国网络游戏进入一个瓶颈期，实际上就是不增长了。游戏最多五六年的生命，收入掉下来以后，新研发出来的产品根本支撑不住，给你的市盈率也就是七八倍。

但很多公司觉得这个不行，我要做平台化，所以这个也是我们后面要谈到的如何在金融危机下，在互联网领域里面保持它的常青，如何增加后续的可持续性，这是我们要关注的话题。

还有一块是电子商务。电子商务分好几块，B2B 的压力可能大一些，但是 B2C、C2C 领域反而在金融危机情况下发展得更好。为什么呢？我自己有一个感受，可能过去在经济比较好的时候，股票也很赚钱的时候，很多人知道在互联网上购物能够省钱，但他可能不是太在意，在现实生活中看到合适的就买了。现在更多人在看到合适的后，是回到网上购物。国内以淘宝网为代表的网络购物也好，国外 B2C、C2C 也好，在金融危机中反而成长更为迅速，揭示了互联网能够帮助传统行业提高效率，降低中间环节，降低成本损耗。

这是我们全面的回顾。以提供促进交易中介这样的电子商务。

危机应对＝看形势＋找定位＋练内功

我也很同意李彦宏对中国互联网信息产业前景的看法。虽然短期内我们受到很多压力，但是长期来看，很多基础面还是非常看好的。首先是网民数量，我们

的最大优势就是网民不断增多。中国网民去年已经2.98亿,现在我相信应该有3.2亿。这和我们10年前进入这个行业的时候完全不一样，当时整个中国的网民数量才300万，基本上现在一天新增的网民等于我们当年创业时网民的总数。

如今这个环境是前所未有的好，而且我们看到越来越多移动上网、手机上网终端，特别是去年下半年开始，我们感到这方面增长非常迅速，3G还没有完全推广的时候，人们的需求增长就已经很快了。

未来不仅网民数量会成倍增长，人们使用的终端、场景也会比以前更多，上网的时间也会比原来更长可能过去是平均一两个小时，未来人们可能利用更多的碎片时间，开会的时候都可以上网收取邮件、处理社交网络等。这个变化会渗透到人们的生活中，这样的两维因素会使整个产业的基础面非常好。

其次，商业模式的成熟。刚才谈到中国现在商业模式还是初级阶段，尽管近3年内蓬勃发展，但是我们仍然非常担心它的瓶颈和天花板会在什么地方。也许有人说有3倍增长空间很不错，但是3倍之后怎么办？还是要回到一个成熟市场应有的主要模式，我相信广告、搜索引擎、电子商务包括支付都必不可少，这会是一个重头戏。

我们看到现在包括腾讯在内的好几家中国互联网公司都意识到这方面的问题，都不约而同地从各自核心领域优势里向这几个方面做渗透。电子商务阿里巴巴是最强的，像百度、腾讯、网易这样的公司也都在进入购物、电子支付等相关的领域。

最关键的是，互联网公司要满足人们对多种服务整合的需求，这实际上是起到稳住现有用户的作用，而不是这种简单的赤裸裸的市场之间的直接对抗，我们就是这样看待产业发展的。也就是说，全业务、一站式体验形态，会在几个比较成熟的互联网公司中越来越多地得到认可。大家会关注自己核心优势的信念不会变，不会不顾自己的主业而盲目进攻别的市场，我想这一点大家都有一个非常清醒的认识。

基础设施、网络演变，还有3G互联网发展，给整个产业创造了一个非常好的前景。刚才吴鹰也说希望国家能够投资，让每个家庭都能光纤到户，我觉得这个想法非常好，先不说具体可操作性如何。在危机面前，如果国家有这个意识，能够加大信息高速公路基础设施建设，对于拉动整个产业链，尤其我们作为服务提供商也好，还有很多运营商，再往上还有很多内容供应商，都会被带动起来，整个产业链才会进入一个正向循环。正如要想富先修路，把基础的路修好，对整个产业是一个最关键的因素。

最后，我还想谈一点在危机过程中，很多企业是会利用这个机遇，特别是有志于长远发展的企业都会正视这样一个危机。首先他很希望看清形势，找准定位，能够做什么，同时也是从实处着手他目前的计划和过去在特别好的环境下，是要做什么调整，然后苦练内功，在市场中利用危机的机会，因为你的竞争对手可能同样也遭受巨大压力。即使一时盈利会少一些，但是只要市场份额还在，当经济回暖的时候，你会获得比原有竞争对手更大的发展机遇。

最后，很多企业开始考虑平台化。如果单一的产品线没有形成一个平台化，或者是围绕它的核心优势建立一个相关多元化基础的话，在危机面前会显得更加脆弱，所以我们看到现在是比较稳健的发展势头，在好景的时候更多考虑危机的时候应该怎样应对、如何通过不同布局、相关多元产业之间互相的拉动，这样的杠杆效应，来确保整个企业或者产业健康长期发展，在现代来说是一个非常值得研究的话题。

我最后希望用温总理最精彩的一句话来结束，明年春色倍还人。

调整结构，迎接未来更大的发展机遇

（2012年05月18日）

谁能把握行业趋势，更好地满足用户内在的需求，谁就可以得到用户的垂青，这是互联网行业的生存法则。从用户需求和产业发展的角度来思考，为了挖掘腾讯的潜力，拥抱未来互联网更多的机会，腾讯的选择是聚焦用户、顺势而变：重新调整组织架构；进一步开放思维；克服大企业病，发挥“小公司”的精神。

各位同事，大家好！

经过公司管理层的集体讨论和酝酿，我们决定对公司的组织架构进行调整，以迎接腾讯未来更大的发展机遇。稍后大家将收到公司的正式发文。这是我们自2005年以来又一次公司级的组织架构调整，它体现了公司面对当下和未来数年市场格局变化的思考。

我们希望通过这次调整，更好地挖掘腾讯的潜力，拥抱互联网未来的机会，目标包括：强化大社交网络；拥抱全球网游机遇；发力移动互联网；整合网络媒体平台；聚力培育搜索业务；推动电商扬帆远航；加强创造新业务能力。同时，我们也聚合技术工程力量，发展核心技术以及运营云平台，更好地支撑未来业务的发展。

各个事业群的具体调整细节，稍后各事业群的负责人会与大家进行有针对性的沟通。在此，我们想跟大家分享这次调整背后的思考以及期许。

把握趋势，重新调整组织架构

在互联网行业，谁能把握行业趋势，最好地满足用户内在的需求，谁就可以得到用户的垂青，这个是我们行业的生存法则。但是，怎么把握行业趋势、怎么发掘和满足用户真正的需求是一件知易行难的事。

2005 年前，互联网行业刚刚起步，业务模式相对单薄。当时，公司看到社交、网游、网媒、无线等市场机会萌芽已现，果断进行新业务布局，并将公司从按功能模块分工转为 BU（战略业务单元）制，以便业务可以更好地发展。可以说，当时的组织变革成为过去几年我们业务发展的重要助推器，我们也超预期达到当初的战略目标，得到了用户的认可。

7 年后的今天，互联网不但已经从方方面面融入全球 20 亿人每天的生活，也开始融入各行各业。在这个新的时代里面，用户新需求、新技术、新业务模式层出不穷，市场瞬息万变。与此同时，经过 7 年的发展，公司的人数也超过 2 万人，各个业务 BU 虽然也不断与时共进，但由于架构的限制，已经不能完全满足用户层出不穷的新需求了。

所以，在这个时候，我们必须聚焦用户、顺势而变，从用户需求的角度和产业发展的角度，重新调整我们的组织架构。

进一步开放思维，要有所为有所不为

大家都知道，腾讯的立业之本是我们的 IM（即时通讯）平台。过去的组织结构都是从这个平台上“长”出来的，都是从这棵“榕树”衍生出来的枝枝杈杈。如今，虽然枝杈变得越来越多并且落地生根，但它还只是一棵树。

面向未来，我们必须要向互联网更高的境界迈进。我们需要构建一个生态系统，与合作伙伴一起培育一片森林。以前，我们主要是在公司层面思考，将来要多从产业层面思考。

通过这次架构调整，公司在业务方面对各个业务群的期许是：必须进一步开放思维，要有所为有所不为。一方面，在各个专业领域深耕细作，打造用户平台；另一方面，也要培育产业链，让合作伙伴更好地找到共赢点。

我们的几大 BG（Business Groups，事业群制[1]）平台必须进一步加大开放力度，提升开放能力。只有这样，我们才能真正做到开放协同、产业共赢。

发挥“大平台”优势，“小公司”精神

2005 年我们进行组织架构调整的时候，全公司还只有 2000 多人，经过 7 年的发展，腾讯的人员规模已经是当年的 7 倍，很多 BU 的规模都大于 2005 年整个公司的规模，并且可预期还有更多的同事加入。

团队规模变大后，很容易滋生出一些大企业毛病。到底我们如何才能够克服大企业病，打造一个世界级的互联网企业呢？答案是：我们需要从“大”变“小”。

这次调整的基本出发点是按照各个业务的属性，形成一系列更专注的事业群，减少不必要的重叠，在事业群内充分发挥“小公司”的精神，深刻理解并快速响应用户需求，打造优秀的产品和用户平台，并为同事们提供更好的成长机会；同时，各事业群之间可以共享基础服务平台以及创造对用户有价值的整合服务，力求在“一个腾讯”的大平台下充分发挥整合优势。

希望大家能够通过这次调整，重塑小公司的创业特质，激发激情，快速响应，引领技术和体验的创新，打造让用户惊喜的精品。

最后，我特别强调的是：此次组织架构调整是公司长期管理提升的一个组成部分，伴随着行业的快速变化和公司的持续发展，后续一定还会有小步快跑式的

---

[1] BG：Business Groups 的简称，腾讯将原有的业务系统制（Business Units）升级为事业群制（BG）。把原有业务重新划分成企业发展事业群、互动娱乐事业群、移动互联网事业群、网络媒体事业群、社交网络事业群，并整合原有的研发和运营平台，成立技术工程事业群构成腾讯六大事业部。

微调。但无论组织架构如何调整，我们还是要坚守腾讯的愿景和文化。

过去的14年，我们一起携手，伴随着互联网行业的发展而成长，为亿万用户打造了一站式的在线生活平台；展望未来，互联网行业的发展空间无限，我们应该有更宏大的理想，扎根中国、放眼世界。

希望所有同事与我们一起，拥抱变化，拥抱未来，与合作伙伴、互联网同行一道，通过互联网服务，让亿万用户的生活更美好！

中国的云计算发展面临三大挑战

（2010年11月8日）

从概念到实现，云计算浪潮的兴起只有短短几年的时间，腾讯在云计算投入了大量的人力、财力和物力。在2010年第四届中美互联网论坛上，马化腾阐述了自己对云计算的看法，并指出中国的云计算发展还面临三大挑战性问题，即信息安全、通用和标准开放的平台、云计算的应用和服务等。

腾讯赶上了云计算发展的浪潮

腾讯作为中国最大的互联网企业之一，12年来的成长经历可以说见证了中国互联网产业从无到有、从弱到强的发展奇迹。今天关注中美两国互联网发展的朋友们齐聚一堂，共同分享腾讯如何看待云计算在中国的发展状况和前景，我们所关注的关键技术，以及它对于未来互联网行业乃至整个IT行业的影响。

首先，我简单介绍一下腾讯。腾讯是一家为全国4亿网民提供高质量服务的企业，它提供从即时通讯、网络媒体、网络游戏、搜索引擎到电子商务的完整的

电子服务。云计算的兴起，使腾讯为所有的互联网用户提供更方便的应用有了实现的基础，也为我们互联网今后的发展提供了广阔的空间。

云计算从概念到实现，只有短短几年时间，腾讯也赶上了这一次的浪潮。不同的公司对云计算有不同的解读，对我们来说，云计算就是应用公共网络设施对逻辑的组建，像水和电一样融入大家的生活，为用户提供海量一站式的服务，通过云计算可以让用户在任何时间和地点访问任何信息。

我们在云计算领域投入了大量的人力和物力。我们正在建立亚洲最大的数据中心并对云计算提供硬件资源的支撑，同时开发了分布式存储、变形计算来支持云计算的平台。中国一些其他的互联网企业在云计算的基础上做了一些布局，中国政府和我们企业界也在共同制定云计算的国家标准。

我想结合我们的特点谈谈云计算，除了超级数据中心等的云计算平台以外，我想着重讲三个方面的技术和挑战。

云计算产业的关键在于信息安全

第一点是信息安全。如果我们把以往个人和企业的计算机比作自己家里的保险柜，把信息比作现金，过去把信息存储在自己计算机的做法相当于把现金放在自己的保险柜里，这样当然是既不利于使用，也不利于流通。云计算就相当于现在的银行，把现金存在银行里面，实际上，与自己的保险柜相比是既安全又方便的。

首先这个银行是有信用的，云计算能否得到普及与所有互联网用户的认可，关键就在于互联网安全能否做好。一方面用户可以方便使用云端的服务，一方面这些服务和隐私是得到保护的。我们知道，便利性和安全性往往是矛盾的。在技术上如何解决这个问题，关系到云计算能否得到广大用户的认可。

在过去几年，云计算 24 小时不间断地保护用户的信息，基本上满足了用户随时随地使用在线产品的便利性，同时也保证了用户信息的安全性。在这样的前提下，用户可以放心地把原本在本地存储的终端信息放到云端的数据银行当中。另外一方面，我们要在法律和政策上制止任何危害用户信息安全的问题发生，保证云计算产业有良好的发展。

云计算呼唤通用和标准开放的平台

第二大点就是通用和标准开放的平台。云计算的一个好处就是不受终端系统限制，给用户带来连贯性的体验。比如，我们的个人电脑从传统的 PC 向手机、平板电脑、互联网电视、车载资讯的娱乐终端等智能终端发展，操作系统也出现了新兴系统百花齐放的局面，云计算要支持这些系统，就要做好标准化通用性。

在标准化方面，微软和中国工业界正在制定统一的标准，云计算的目的之一是将计算资源以最经济的方式提供给社会。由于它的规模巨大，不可能每一个企业和机构都有实力发展自己的云计算平台，而是由主要的互联网公司提供给全社会。

为了达到这个目的，我们强调云计算平台是在通用的标准上提供的，能否做到开放和合作，关乎云计算技术能否普及，以及能否带动整个 IT 产业上下游的发展。

如果云计算的提供商将云计算作为控制中小企业及互联网上下游的工具，用一些条条框框把这些属于产业链中下游的业务约束在自己的业务中，从长远来说，会伤害到整个 IT 产业链。

腾讯本着互通互利的原则，希望共同发展完善云计算的产业链，不仅让广大用户通过云计算平台共享信息和服务，也要让中小企业机构分享云计算的成果，基于云计算发展增值服务。

如何做好基于云计算的应用和服务

第三大点就是基于云计算的应用和服务。云计算是个载体，它上面的各种服务才是实质，没有这些应用和服务，云计算就成了一个摆设。我们要在云计算的基础上整合各种已经有的 IT 服务，从通信、媒体、办公自动化、网络游戏、SNS、搜索引擎到电子商务等完整的各种各样的互联网应用，这样才能真正给用户带来好处。

下面我举一个腾讯的例子，就是我们 QQ 的云应用，分享我们在云应用方面的策略，从中我们可以看到云计算为互联网用户带来的价值，以及对互联网和 IT 产业的影响。我们的目标是创建一个用户携带自己的使用组合、使用习惯，以及隐私数据的平台。

首先，我们要提供一个跨终端、跨系统的体系，现在终端的大量涌现，我们的 QQ 云搭建了一个云体系，确保用户可以得到完善的云服务体验，QQ 云提供了一个免下载、免安装，即插即用的平台，为用户解决了各种烦恼。同时，云也可以携带各种组合到任何一个场景，还可以为用户提供量身定做的个性化服务，以及通过用户的关系网络完成社区化的服务。

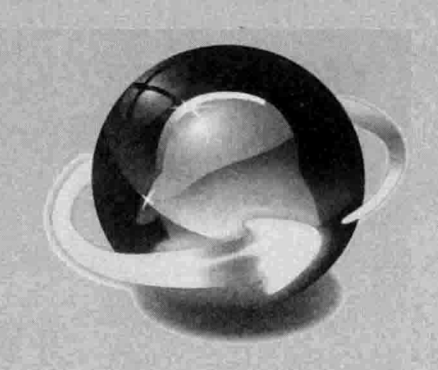
基于云计算平台，客户不仅可以按照时间场景选择不同的组合，也可以将信息同步到自己的每个终端甚至公用的设备上，此外，在信息接收与处理方式的选择上也有着更大的灵活性。我们在云计算领域倡导市场性的开放心态，为了营造一个健康的生态环境和产业链，QQ 云平台对第三方开发者和商业伙伴来讲是完全开放和透明的。

我们希望不管是腾讯还是合作伙伴，第三方开发者还是个人都可以创造自己的云应用，并分享和提供到应用市场上去。QQ 将云应用作为提供商的基础服务，比如终端兼容、个性化设置、关系链传播、支付体系等，通过丰富的应用、便捷的管理、安全的使用让客户的个性化要求得以实现，同时，让应用提供商能够接触到巨大的用户群和关系链，共同开拓新的市场机会。

刚才谈了三个富有挑战性的问题，我们希望基于云计算平台为客户提供更多价值，通过开放和合作为 IT 行业提供新的商机。

中美互联网论坛已经举行了 4 届，成为两国互联网业界最重要的交流和合作的机制，腾讯也在积极布局海外，为包括美国在内的其他市场的网络用户提供产品和服务。

我们也希望通过中美互联网论坛这一平台，与两国的互联网企业加强交流，共同探讨互联网行业的新趋势、新技术和新理念，为推动中美乃至全球互联网的繁荣与发展作出贡献。谢谢大家！



第六章

创新是腾讯永葆青春的方式

互联网行业的竞争生死时速，从来不需要论资排辈，也没有先来后到。只有那些敢于挑战、勇于尝试的企业，才能为自己带来新机会，增添新活力。腾讯是一家注重创新和研发的企业，16年来，用创新的精神去突破是腾讯永葆青春的方式，也是腾讯拥有强大竞争力的有力武器。

开放时代，创新者生存

（2010年11月17日）

在开放和分享已经成为互联网产业潮流的时代，腾讯一直认为，在合作共赢中坚持创新才是互联网的生存之道。QQ首次将通信、社交、平台化三者一体地建立起来，就是亚洲互联网企业在全球互联网行业的一次创新。在2010年第12届“高交会”上，马化腾以“互联网的新机遇”为主题，讲述了腾讯在创新方面的努力和反思。

中国互联网的发展情况分析

“高交会”对深圳来说是标志性的展会，至今已举办了12年。非常荣幸的是腾讯和“高交会”同岁。有些人说今年是腾讯的本命年，我们认为这是一个很好的机会，可以回顾一下这个产业和腾讯本身发展遇到的问题，展望一下未来的前景。

中国互联网发展了15年，到目前为止，据最新的统计数据显示，中国网民的数量已达到4.2亿，这个数字在全球来说是名列第一，当然互联网网络经济的产值和美国相比还是比较落后，但这也意味着互联网行业还有很大的潜力。

从上网的时间来看，现在人均网络消费的时间每天达到2.7小时，相对于过去传统电视媒体的2.5小时来说，刚刚超越。固定电话、手机电话每天有100亿条消息在传播。我们再来看媒体，互联网的发展非常迅速，对传统报纸等平面媒体造成很大的压力，传统的报业也在积极地转型，借助互联网实现第二次腾飞。

另外还有娱乐方面，我们看到电影市场虽然发展的速度比较快，但是基数比较小，只有不到100亿的市场。电子商务更不可忽视，在线的电子商务虽然只占一部分的交易量，但是绝对的数量却比较庞大，和欧美国家相比增长空间和绝对数字也是非常令人激动的。

从最近这一年的变化来看，网民数量增长了24%，因为基数大，它的增长率已经放缓，但绝对数还是比较大的，最让人瞩目的是移动互联网的增长，这两三年发展得非常迅速，特别是最近这一年增长了80%。

手机上网，特别是智能终端的日益普及，大大促进了移动互联网的普及。在线游戏市场基数比较大，目前是网络经济中最大的板块，所以说它的基数比较大，增长放缓，竞争加剧。在线广告的增长不是很高，但是整个广告的形态从传统的方式，加上搜索，再加上和电子商务结合的广告的市场，增长也非常迅速。搜索广告有接近50%的增长，电子商务只占零售的2%，它的增长速度还是比较快的，最近一年有一倍的增长。

移动互联网为什么快速呢？最大的问题就是解除了线，把人从空间、时间里释放出来，人们可以随时随大量地利用碎片时间，你在等电梯也好，包括现在在会场上听演讲也好，都可以利用自己的碎片时间访问互联网，享受互联网的服务。

从用户来看，应该说现在移动互联网用户还是少于PC桌面的用户，我们预测未来三四年后有一个交叉点，那个时候通过手机或者移动终端上网的时间、人数和次数都将会超过我们现在所理解的PC上网记录，这是一个很大的变化。

腾讯不能死守在即时通讯的领域

网络的服务和产品如果不根据形式的转变去调整的话，我认为会遇到很大的危险，包括现在投身于创业的朋友也要更加关注这一方面的发展。当然，看到这个机会的人一定很多，一样会有很惨烈的竞争，也一样会有比较难熬的时间。

因为毕竟大家觉得前途很好，所以会不惜血本，风险投资、私募股权投资也会不断地投入热钱进来，5年甚至更长的时间内，都会进行激烈的市场竞争，但

是未来始终会有非常好的前景。

腾讯虽然在即时通讯领域领先，但是我们意识到这个世界在变化，人们的交流也在变化，SNS 的崛起，使更多人的时间不一定用在即时通讯上，他们中的不少人可能会转入到 SNS 的通讯方式上，还有一些会转到微博的应用。腾讯要根据时代的变化不断地调整自己的产业结构，而不是死守在即时通讯这个领域。

无论是 E-mail 还是微博类实际上都体现了不同的场景、不同的人在不同的终端上会有不同的需求，它不是一个完全取代另外一个，而是互相共融地生存，谁能整合得更好，能够真正方便用户的使用，才能有更好的前途。网络游戏的基数很大，但是第二季度开始放缓了，这里面其实有一定的风险，在充分竞争的市场中，特别是创意产业中，仍然面临着很大的挑战。

我们看到，互动娱乐的市场也在演变，过去传统的基于 PC 端的大型网游是最大的一块市场，但实际上它也在接受转变。基于 SNS 网络的游戏，还有轻量的娱乐的方式，包括 iPhone 的游戏，会分流到移动互联网，也会分流到社交网上去，但是整体来看娱乐这一方面还在高速地增长。

开放的互联网为创新者带来什么样的机会？全球最国际化的社交网络是 Facebook，仅仅 400 多天的时间，它所支持的中小网站数量就达到了 25 万。我们看它最近又推出 open graph（开放图景）的开放平台，20 天内就有 10 万个中小网站使用 Facebook 的社交插件了。在国内与 QQ 结合是目前最常见的社交网站模式之一，我们也正在走开放的路，但是这个步伐慢一些，因为它的难度相当大，对于腾讯来说它和纯粹的 SNS 的基础是非常不一样的，但是将 SNS 的资源和用户的资源向其他的开发者开放，毫无疑问是未来的方向。

腾讯的创新、努力与反思

1999 年第一届的“高交会”，给我们留下了很深的印象，在这一届“高交会”上，我们接触到一些风险投资，正是有这样的契机，腾讯才能在深圳获得互联网方面风险投资的注入，才有了今天。

过去的12年，从公司成立到“高交会”后的风险投资，前面的3年，腾讯没有很好的商业模式。到2001年，通过中国移动的梦网计划，我们创新地结合了即时通讯以及短信互通的方式，这是全世界第一个大规模商用的互通，也是腾讯的第一桶金。腾讯从当年6月份开始赢利，这是中国互联网公司当中最早赢利的。

从2001年我们开始做互联网增值应用，对腾讯来说这是非常大的收入，如果说腾讯在全球互联网发展当中有着一些创新，那就是在增值服务方面的开发。2004年腾讯在香港上市，2009年收入超过100亿，2010年有1亿的QQ账号同时在线。

腾讯在很多细节上研究用户的体验，然后进行创新，在即时通讯方面，QQ最常用的功能之一就是截图、发送，腾讯是全球第一个申请这方面的专利，我们也看到其他国外的互联网企业还没有用这样的专利。类似这样的例子是非常多的，腾讯在过去也积极地在知识产权方面做大量的积累，目前超过了很多国外互联网公司，在全世界排在第三位。

在微创新和产业链的开放上我们还是有一些不匹配的，2010年上半年总收入是13亿元。但是，我们最大的一项是互联网增值应用，占腾讯一半收入的网络游戏，有60% ~ 70%是和合作伙伴共同开发、共同运营的，网络游戏的平台下面有非常多的游戏开发商、游戏运营商，有着很长的产业链，外界还非常不清楚，以为所有的游戏都是腾讯开发的，而没有给中小的开发商机会。

实际上，腾讯过去做了很多工作，从分成的绝对值来看，是国内互联网公司当中最大的。我们做了一些事情，但是并没有去总结，而且也没有更加开放给一些中小企业和中小开发者，这是腾讯需要反思的地方，未来我们会更加开放，把整个平台提供给其他开发者以便共享资源。

非常荣幸腾讯是伴随着深圳特区成长的企业，特区的30年，我们有27年的时间在深圳特区，在这里读中学、读大学，在这里工作、创业、成长，到现在其实都和深圳这块热土密不可分，从来没有离开过深圳，我们也感谢特区这30年的发展，感谢深圳特区对高新产业的关注，举办“高交会”，给了腾讯这么好的

机遇。

2011年是深圳的大运会，腾讯网有幸成为大运会的官方媒体，包括微博和火炬传递都有很多方面的合作，希望我们继续做好。

我觉得未来的互联网经过中国15年的发展，可以呈现出很多的变化，包括移动互联网，也包括更加开放，我们希望腾讯能够继续在中国互联网的环境中，和合作伙伴、竞争对手一起，共同把这个市场做大做好。

创新与腾飞：马化腾谈产业与产业政策

（2013年10月17日）

移动互联网的商业模式正处于快速清晰的过程中，这一浪潮让包括腾讯在内的互联网公司陷入既兴奋又担忧，既怕又爱的双重情绪之中。在这种情况下，只有勇于探索、追求创新，才能不断积聚腾飞的力量。2013年10月17日在国家发展和改革委员会的内部讲座上，马化腾做了以“变革、创新、腾飞”为主题的讲座，阐述了自己对产业发展与产业政策的看法。

无线互联网十倍空间的怕与爱

从PC时代到无线时代，网民和终端的数量可能多一倍，但是最关键的是它的联网时间。过去在PC上，平均下来2.8个小时可能已经到头，已经是很长时间了，但是手机呢？睡觉时间扣除以外，大家可能会每隔一段时间看一下，这个时间可以算成天，乘上总联网时长可以增加10倍、11倍，远大于我们过去的PC时代，而且这一切就在短短一两年里发生。可以说，无线互联网不是PC互联网简单的

延伸，它有可能大大地超越之前的想象。

移动互联网的商业模式现在虽然还不清晰，但是却正处于快速清晰的过程中，我们看到这个浪潮很兴奋，同时又很担忧。因为不做肯定是死，做了呢，可能移动商业模式滞后，叫好不叫座。现在整个互联网界超过 90%以上的收入还是来自于传统的 PC 互联网，但是超过一半的用户量和使用都在移动互联网上，怎么办？ Facebook 移动端的广告收入占了 40%，这给了大家一个很强的信心，就是叫好也叫座了，我们必须勇于去探索。

“好产品 + 本地化”应对国际化

微信，我们对外不再讲总的注册用户数了，现在近 3 亿是讲的活跃用户，而且大家已经不太关注这个简单的数字了，眼光投向了海外，现在我们有超过 1.23 亿的海外注册用户，这是一个让我们非常惊喜的成绩。虽然它还面临很多竞争，但是它是中国互联网甚至中国第三产业第一次走出国门。

开始我也觉得很意外，因为以前很多时候服务产品国际化不成功，可能会归咎于文化差异，实际上，产品如果真正做得好，这些都不是问题。也没有听说过 iPhone 适不适合亚洲人，真正好的东西具有普适性。比如，在阿拉伯国家，90% 是阿拉伯文的版本，10%之内是中文的，开始可能是华人在使用，但是很快就变成当地人用了。

当然，也有很多挑战，比如，中国这个标签还是有竞争对手故意去说，去抹黑。之前给我们代言的越南明星都不敢承认，说没有给我们代言过，没有媒体敢帮我们说话。这时候，我们基本上是入乡随俗，比如有的国家对宗教很敏感，或者是对国王很敏感，诸如此类。我们和有关部门多次沟通，也都获得了理解，对此我们表示非常感谢，因为大家明白发展是第一要素，管死了你也出不去，搞不好人家还会进来，也希望以后在“走出去”方面得到更多理解和支持。

政策助推，积极拥抱新经济

什么行业可以用互联网的思维去做？很多O2O可以，金融可以，物流也可以，包括文化产业更多了，甚至小米这样的硬件厂商也可以。相信很多传统行业都会慢慢感受到互联网化的好处，用互联网思维去做，所以说它已经不是一个新经济了。

就像以前人们讲的，用电就是新经济，不用电是传统经济，而现在没有人这样说了，因为用电已经是标配，你不用就难以生存。这些变化，可以一点一点改变各个行业，包括提高效率，降低成本，增加和用户的接触点、商品流通的准确率等。

比如，具体到电信这个产业上，运营商面临0TT（Over The Top，指通过互联网向用户提供各种应用服务）等冲击怎么办？似乎拥抱这个潮流是最好的，相信商业模式也不绝望，很快就找到出路了。比如，4G（4rd-Generation，第四代移动通信技术）上了之后，一个视频几百兆就没了，可以支撑运营商的每个用户支出。

所以，落实到政策，我们期待基础设施要投入、4G牌早点发，这些疑虑打消了之后，对通讯行业也好，对我们的互联网服务提供商也好，对用户也好，都是一个很重大的决定。国家不投入这些基础设施的话，或者比较慢，落后人家5年、10年的话，这个损失真的是数倍于投入花的那个钱。比如印度，我们投资了好久，但是很郁闷，因为基础设施太差了，我们等了10年，但互联网设施这块真的变化还不够大。

其实，需要政策助推的地方还有很多。再比如，我们行业主管部门是工信部，但实际上我们跟所有部门都有关系，跟新闻出版署、文化部、公安部、银监会、证监会、保监会、广电总局都有关系，如果能有个类似能源局这样的机构就好了，也非常期待国家的政策和法律法规方面能够更快地发展。

乔布斯是我学习和奋斗的偶像

（2011 年 10 月 31 日）

2011 年 10 月 31 日，由美国在线旗下的全球最大科技博客 TechCrunch 与创新工场联合举办的 TechCrunch Disrupt 大会在北京举行。TechCrunch 是全世界最最顶尖的高科技创业会议，这是 TechCrunch Disrupt 大会首次登陆中国，也是该大会首次在美国以外的国家召开。马化腾在大会上谈论了中国企业山寨美国公司、腾讯的开放平台以及腾讯自身的一些问题，并表示在创新理念以及对产品极致体验的要求方面，乔布斯一直是他学习和奋斗的偶像。

关于中国企业山寨美国公司

主持人:中国目前有很多公司都是山寨美国互联网公司,你怎么看这个问题?

马化腾:事实上，在很多国家，基本上都是美国的那几个互联网巨头如微软、Facebook、谷歌等占据整个国家互联网前几名。唯独有 3 个国家例外，第一是中国，第二是俄罗斯，第三是韩国。这 3 个国家国内前几名的互联网公司都不是美国公司，或者美国几个大的互联网公司进不去。

我想这里面会有几个方面的原因。我觉得这种现象跟这 3 个国家的文化和人口，以及政策的保护是有关系的。我们看到国外的互联网公司进入中国会有水土不服的情况，最大的原因就是中国的市场以及中国的文化国外的市场和文化有很大的不同。

我们 1998 年创业的时候，中国网民只有 300 万人，主要是 IT 人士和跟通讯

有关的人士，与现在 5 亿的互联网用户差别非常大。那时候中国的一些互联网公司非常幸运地得到了来自美国的风险投资，所以涌现出一批互联网创业者。

这些互联网公司是如何长期生存下去的呢？因为在这个过程中，有非常多的外国互联网公司想投资中国的互联网公司，甚至直接进入中国与中国的互联网公司竞争，但最终还是国内这几个大的互联网公司胜出。其中很大的原因是，本土企业家能够利用这些资金的优势，并结合自身的特色做一些本土化的创新，甚至有些创新是美国没有的。比如我们腾讯的一个主要措施是增值服务，这个服务一直到最近 Facebook 非常流行之后，才产生出很多规模比较大的与增值服务有关的收入，否则之前的全部收入都是广告。

在亚洲，互联网最早是在韩国发展起来的，中国学习了韩国的模式。但韩国的用户基数很大，增值服务用户 4000 万人，有 2000 万的网民基础，跟中国几个亿的盘子很不一样，所以在中国增值服务得到了很大的发展。其他的包括搜索、电子商务等，跟美国的模式也不一样。比如，阿里巴巴的 B2B，以及他完全免费的 C2C 的淘宝模式跟易贝的模式也不一样。还有谷歌没有做的百度贴吧，这些都是很有中国特色的一些产品。

对于腾讯来说，包括我们在做 IM 的时候，国外没有任何模式，不管是 ICQ、MSN，都是一个附属功能的产品，只有在中国被迫独立地考虑企业的生存，这里面我们有很多本地创新的优势，包括与手机的结合，以及与休闲游戏，以及与每个人的形象结合，创造出新的商业模式。我认为在商业模式上做整合是一个非常重要的创新模式，它可以让一个看似不可能的模式最终获得成功。

关于腾讯的开放平台

主持人：我觉得中国也是因模式创新而获得成功，对于我们硅谷来讲，我们更多是从功能上做创新。但是，通常人们不知道这个功能创新是如何带来盈利的，在硅谷这种创新像享受微支付和虚拟产品一样。

在这里，我特别想谈到一个平台，包括腾讯的平台在去年的转变（变得更为开放）。我已经来中国很多次了，和很多创业家谈过，他们说在中国有三个现实，一个是生活，一个是死亡，一个是腾讯。所以，未来我们说要么是死，要么是活，要么是腾讯。这是一件正面的事情，不是一件负面的事情。你刚才说我们不可能凭一己之力做任何事情，但是，我们看到腾讯提出的东西，真的是很多事情都在做。比如很多方面的投资，在线的电视、电影等，涉及非常非常多的领域。与我们的 IM 相比，腾讯已经超出很多，你觉得对腾讯来说，有没有什么腾讯不会做，可能会交给其他开发者去做的？也就是作为开发者的开发平台让他们自己做，或者说有没有一些领域我们不会进入，但开发者会进入。

马化腾：非常多，刚才讲游戏的开发就是我们现在主要的投资，或者参股一些中小开发者，或者不参股，他有一个很好的产品出来，我们也愿意全方位地拥抱和介入。在网友方面，首先受开发周期的制约，网络游戏我们不可能不做。但是，我们发现我们现在做搜索的游戏也会遇到难题。我们在最早期的时候，大家知道我们的农场、牧场系列游戏非常流行之后，我们内部团队也对很多开发者说我们要做很多的事情。但我们在内部压制住了这个欲望，我们认为这是不可能的事情，而且我们也给我们的团队一些时间测试，最后他们发现的确会遇到很多问题。所以，我认为在很多搜索游戏的开发上，可能 80% 甚至 90% 的提供者是来自外部的，这是一方面。

另一方面，像 Ecomes（网站名），Ecomes 这两年非常火，尤其是 B2C，B2C 这两年的崛起。我们看到很多 B2C 网站是非常垂直的，可能它是卖钻石，或者卖鞋子的，是一个很细分的领域。我们认为这其实是 O2O 的模式，是线上和线下的结合。我们希望与 B2C 网站建立长期的合作，我们可以把我们的用户引导给他们。B2C 网站认为这是商业地产的模式，我认为这个比喻目前来看是比较恰当的。但并不代表我们要经营这里面一个产业链，包括后面的供应商，这个我们不会去做。

高朋进入中国，为何不成功

主持人：我想花时间来谈一谈，从文化上来说，硅谷在中国，包括中国和硅谷之间的互动是什么样的？这其实是我今后这两天会反复谈到的话题。我们知道硅谷这些公司在中国通常做得并不好，刚才你也说要从之前失败的公司中吸取教训。

比如，高朋进入中国也并不成功，这些公司从硅谷来到中国，要成立合资公司，但都重蹈覆辙。为什么高朋这样的公司会遭遇这么多的批评？他们犯了什么样的错误？

马化腾：高朋是我们的合作伙伴，我们在公开场合不想谈太多直接批评他们的事情。因为这个事业模式是很让大家吃惊的，甚至很多美国人也不太相信，觉得这好像是一个骗局。

但是，它确实创造了很多令所有人都惊讶的增长速度。我们觉得对这些新生事物还是要抱着一个比较开放的态度。但这也再一次证明，中国市场绝对是和美国，甚至其他国家完全不一样的市场。我们前面的准备可能不是太充分，两家公司对接的时候，在 IT 系统和软硬件系统没有完全对接的情况下，就上这个业务，这个速度太快了，而且高朋在中国的最近这一年，我们看到跌宕起伏得非常厉害。资本界的热钱在 3 个月前也非常疯狂，最近这 3 个月冷下来后又起来一点，然后又冷下来再起来一点，一直处于一种很动荡的状态。

我们看到中国业界内的公司，包括一些大的互联网公司愿意投资的公司，也包括一些小的公司，在这一年内他们的心情是不断变化的。我们一直在平衡是要过分投资还是保守投资，并为此做着 Case by case（具体问题具体分析）的研究。后来，团购打开了一个市场，以前通过线上广告和搜索广告都没有办法满足商家的要求，像大的品牌广告主是投放大品牌的广告，搜索广告主投放一些中小企业的广告，但是现在团购的商家比这些企业更小。

我觉得只要这个市场打开了，绝对是非常有前途的。但正如很多其他领域一样，一旦有一个模式来到了中国，一下子有几十家，甚至上千家企业在竞争，这与美国的方式很不一样。

因为美国是创意出来之后，其他企业还没有反应过来，自身有 3 个月到半年的领先期。但中国的企业几乎是同一个晚上、同一个时间段看到有人写了一篇文章，大家知道这个很好，然后所有的公司统一行动。所以一个星期后你会发现有 100 家同样的网站出来。这样竞争就变得非常激烈，这是中国和美国等其他国家很大的不同之处。

在很幸福和很恶劣的环境中竞争出来，需要有超人的意志，还有非常多的智慧才行。这时候如果按照美国的运营机制，什么都要总部审批，可能你开一个会的流程，中国的公司已经走了好多步。互联网就要靠快，要靠不断改变才有可能打赢竞争对手。你只有在适应中国的环境下才有可能生存，美国公司只有创意在中国是远远不够的。

腾讯创业初期的回顾

主持人：你作为创业家的历程，真的非常鼓舞人心，不光是在中国的创业家之中，包括硅谷的创业家在内，你的故事也是非常鼓舞人心的。你觉得你在刚刚起步的时候难，还是现在做创业家更难？

马化腾：应该是当初创业的时候更难。我想简单跟大家讲几句我们创业的经历。我们在 1998 年年底创业，我们当时几个朋友一起做，是从初中到高中，又到大学的几个朋友一起出来创业的。我们是已经工作了六七年的时间，有了一定的积累，也有一定的社会阅历之后才开始创业。

我们当时在深圳成立了腾讯这家公司，但深圳在互联网领域可以说是一个边远的小城市，所有风险投资都在北京，没有 VC（Venture Capital，风险投资）到深圳看有什么公司与互联网有关，然后进行投资，刚起步的时候，对我们来说是

非常困难的。我们当时是希望利用自己比较熟悉的通讯，以及创始人的背景，在一些跟电信有关的软件行业里发展。当时觉得互联网刚刚起来，我们可以做通信软件。

主持人：我觉得你的想法是非常好的，尤其是蛋糕份额小一点，但是把蛋糕做得越来越大，对你来说还是很有好处的。我觉得这样一个战略对你来说是很有用的。

这里想谈一谈在你建立腾讯之前有一些榜样吗？你的父母对你有什么样的影响？

马化腾：应该说 20 岁之前我是一个非常内向的程序员，可能是管几个人的小团队的领导，跟在座很多开发者一样。我周边的人，我父母，包括我自己都不认为我会开一家公司，管一个企业，因为怎么看我都不像这样的人。我唯一的资本是写过几万行 C 语言的代码，也接过几个项目。

不过，我一直梦想开发一个给很多人用的产品，但是原来的公司没有办法提供这样一个环境，似乎只有自己开公司才能满足自己的要求，所以我才被迫选择开一个公司。当然我也面临很多问题，因为我发现做一个公司头半年好像不用写任何代码，全部写投标用的资料，说我们有这个软件我们能开发什么，事实上我们当时一行软件都没写。

但我知道我只要拿到这个订单，我很快可以写出来，我首先要写出一份投标书，好像我们的软件已经很成熟的样子，这与我创业之前想的完全不一样。我们在创业之前和创业过程中阅读了很多的文章，特别是来自美国硅谷的文章，我们也看了很多翻译者翻译的有关美国硅谷创业的书，都非常励志，而且我们也非常向往。但结合中国的环境来看，我们想第一步还是要生存，你没有订单怎么办？下一个月的工资和房租怎么解决，你一年内的收入来自哪里？那时候没有风险投资，也没有说靠一个概念大家会抢着投钱，根本没有这样的环境，而是比较务实和比较低调地做事情。长期以来，我们都是坚持这个风格。

之后我们看到业界很多公司的发展，有很多偶像级的人物出现。我最近在微博上对乔布斯的逝世发表了一些看法，我觉得他是我的偶像，他在创新、科技产

品和艺术的结合上，让人非常感动，不知不觉觉得他是我们要学习和赶超的目标，我们要学习他很多创新的理念，以及对产品体验极致的要求，最终创造出一个打动人心的产品，让所有人都觉得这个产品太好了。我觉得这种被认可的满足感，不是财富能够给予的，而是你真正能够做一个打动人心和深受喜爱的产品，这是很多企业家应该追求的，也是我希望学习的一个方向。

主持人：说得非常好，我觉得我们的时间已经有些超出了，其实我等两年时间才等到跟你同等对话，我想再问两个问题才放你离开。在美国，有人说中国互联网的开发和国际互联网的开发，其实只是不同语言的不同点，你觉得未来互联网更多的是不同国家有各自的版本，还是它会有一个真正全球化的互联网？

马化腾：你说的是物联网还是互联网？

主持人：我想从技术上来讲，每个国家会有不同的版本，还是说有的公司会成为全球性的公司，像在中国你是完全主导，但是在美国没有人会用 QQ，所以会有这种区域的不同。另外一种情况是，我们没有这种障碍，真的是全球化的互联网。

马化腾：这个问题其实比较复杂，涉及互联网这个新生事物在不同国家的不同认识。在中国很多公司有一个 VIE（Variable Interest Entity，可变利益实体，又称协议控制）的架构，外资不得直接进入中国投资互联网公司，特别是跟门户和通讯有关的公司。但这个事情也在一步步转变，而且越来越得到证明互联网是需要管理的，要有序地一步步发展。

刚才讲中国、俄罗斯、韩国会有这么特殊的情况，好像全球化的互联网企业进不来，除了刚才讲的文化、人口因素以外，政策我相信也是一个方面。当然，像韩国没有完全政策上的制约，是更加特殊的模式。我相信在中国、俄罗斯有一些政策的保护，在这方面政府希望本土的互联网企业能够发展起来，会更加健康地长期发展。

从我们作为中国人的角度来说，我们希望中国互联网的发展是稳定的，而不是一个没有管理的体系。我们非常支持在很多信息安全的角度，因为特别是这种新生事物，很多人没有经历发达国家的发展过程，一下子接触一个这么好的工具，

他会不知道怎么用，甚至很可能会滥用。

这时候一定要有一个有序的发展，这才是一个长期的策略。我们也是非常理解和支持政府在信息安全的管理方面，能够做出更好的控制和管理。这里面肯定有一个认识的过程，因为不可能有的政策一出台就是很准确，或者是很适合未来的发展，这要不断调整，这个大家要有一些耐心。因为没有一个政府是希望产业发展不好的，你要知道他还是希望这个产业发展好，但关键是这个步骤需要大家一步步地去做。在这种情况下，我们看到中国互联网跟全球互联网似乎没有完全全球化的情况。

我们想得更多的是我们中国的企业怎么走出去，参与到全球的互联网竞争中。坦率地讲，这是一个非常大的话题，不仅对互联网市场，对所有行业来说，中国企业如何走出去，都是一个非常大的话题。目前我们看到，只有在制造业，像海尔、华为、中兴非常成功地走出去了。在服务领域，不管你是互联网服务还是金融服务和通讯服务，目前没有一个完全成功的例子，只是做了一些小的尝试。

中国的确是一个发展中国家，改革开放才 30 年，与国外长期发展的过程，服务行业非常发达的背景相比确实是很不一样的。我们还得再等，因为我们才改革开放 30 年，再有 30 年我们的情况就完全改观了，我们服务的质量包括国际性的人才会一代代出来，那时候我们会有一个很好的理由说我们一定要参与全球的竞争。对于中国来说，我们这个行业过去也做了一些小的尝试，但是最后发现最好的方法还是投资，找到一些好的公司投资。比如网络方面的优势领域，我们发现在过去，在线电子娱乐是比较落后的，大的游戏公司也不看重。

而且由于互联网的发展，他们的发展也遇到很大的危机，像 EA 这样传统的电子娱乐公司就受到很大的挑战。在原来的商业模式下，它开发一个游戏需要两年，在圣诞节前后推向市场，而这种软件的模式已经不适合发展了。我们这几年做了很多的投资，在美国投了一家 RayGame 的公司，是绝对控股的方式，发展得很好。

应该是在《魔兽世界》之后，整个西方国家的第三大在线游戏，名字叫LOL《英雄联盟》。我们发现这个模式可能证明我们走出去更多还是要靠资本的投资。另外我们怎么能够把我们互联网的经验传给这个团队，让他们学习，因为他们可能只会开发游戏，而不会运营游戏，他不知道运营其他公司开发的游戏应该怎么做，我们可以把经验教给他们。

我们现在也在其他国家积极寻找这样的机会，我觉得我们要找到本地人才，找到与本地公司的互补点，支持他，投资他，这是目前这个阶段成功率比较高的步骤。未来我们希望全方位提升，但最关键的还是一步步来。因为如果我们把所有精力都放在海外，中国市场没有把握住，这也是非常危险的。所以，至少在这5年内。中国互联网公司的焦点还是在中国。

腾讯害怕的问题也很多

主持人：最后一个问题，之前我们谈到很多公司都很害怕腾讯。我想问你一个问题，对你来说，有没有让你夜不能寐的问题？

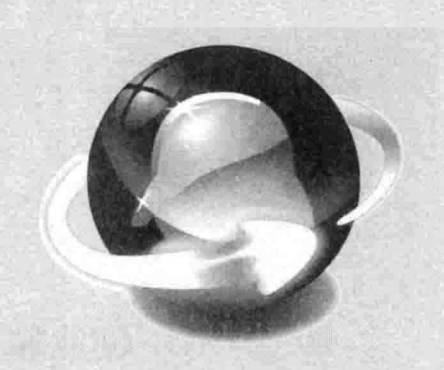
马化腾：非常多了。第一个方面，我们总是觉得一个公司越大，危机也就越大。特别是它跟传统行业不一样，任何变化都可能使它在一秒内发生颠覆性的变化。可能我突然间接了一个电话，或者我们在线的设备发生重大的事故，这个在传统行业是不可能的，你毁掉它要花很长时间，但是在互联网时代只需要一秒钟。包括用户资料突然间流传到外界了，这对互联网企业来说是灭顶之灾。因为它本身是电子化的，你没有办法阻止这样的事情发生，只有做大量的事先工作防备，或者你有类似意外情况的处理经验。我们公司初创的时候发生了火灾，使我们拥有了长远忧患意识。

从长远来说，我们下一步的发展机会在哪里？我们可能已经过了早期的发展过程，很多人都盯着我们。我们会不会像其他曾经很有名的互联网公司一样，因为战略上选择错误，没有跟上发展的趋势，最后落后呢？

我认为现在的市值或者股票都只能反映现阶段的情况，最关键是我们未来能不能保持像小公司一样灵活，而不是公司越大越官僚，内部的决策很慢，对用户新的需求反应很慢。这是我每天担心，而且希望每天跟同事们传达的。希望大家不要老觉得我们的公司大了，我们已经很强大。其实对一个具体的业务，或者我们的思考方式而言，我们和其他任何公司相比，都没有任何的优势。

总的来说，我们一定要把这个心态压下来，还是希望能像小公司那样灵活，才有可能获得成功。包括对用户体验的高度重视和极致追求，我觉得这是非常重要的。产品和服务永远是我们的核心。

主持人：说得非常好，我们可能得放你回去继续管理你的公司了。我希望大家跟我一起给予马化腾先生最热烈的掌声，我想这也是马化腾先生第一次接受我们外国记者的采访，非常感谢马化腾先生。



第七章

心态和修为：创业者需要具备的素质

一个企业的创立和发展，往往伴随着一位企业家的成长；一个企业走向强大，也无不彰显一个企业家的心态和修为。在从无到有、从弱到强的发展航程中，腾讯一直不缺少惊涛骇浪和狂风骤雨，但马化腾都以令人钦佩的企业家精神，带领腾讯不断克服前行中的困难，化解发展中的危机，最终一步步走向强大。

创业靠自己，主动让自己强大

（2009年8月8日）

创业是一条艰辛的道路，要走好这条路，唯一途径就是主动让自己具备坚持的信念、忍耐的精神和必胜的信心。处身于创业的艰难之中，创业者不妨将那些阻碍当作磨刀石，与之较量的过程就是不断打磨自己的过程，当把自己打磨得锋利而明亮时，就已经变得强大了。

创业初期的辛苦要自己去扛

去年是改革开放30周年，今年是新中国成立60周年，腾讯也迎来自己的第一个10年，中国从大国走向强国，互联网蓬勃生长，腾讯的发展离不开这样的大背景。

1984年，正在上初二的我来到了深圳，那时候深圳刚刚开放。这么多年在深圳，我的感受就是深圳确实是一个创业的热土和窗口，腾讯在这块热土中汲取了丰富的营养。

就像华为、中兴完全是靠自发的，创业者是自己做下来的。跟北京还不一样，要么有政策，要么有别的，企业在客观环境下能做起来，但在深圳创业者大多完全是靠自己，深圳是创业者的热土，这种感觉会更加强烈。

那时候深圳的口号是“时间就是金钱，效率就是生命”。虽然当时已经改革开放，但国内还是很多思想没有解放。金钱是可以拿来用作口号的，听到这种话真的令人感到很震惊，以前哪敢这么提。

腾讯能够有幸在大浪潮里有一个这么好的机遇，包括现在和未来都会有很多新的机遇涌现，更关键的还是靠人的意识，才能真正把握住更好的机遇。

1998 年我刚刚创立腾讯的时候，互联网产业在中国正处在蓬勃发展的初期。当时网民才 300 万，还不到现在的零头，现在超过 3 亿，是那时的 100 倍。那时候的环境还没有这么好，获得风险投资的机会刚刚开始有，但那时候机会也非常小。我们也不太擅长这方面，幸好有“高交会”，第一届“高交会”有一个契机，很多投资者会关注深圳这个地方，这给我们提供了融资的机会。

我们开始也曾面临很大的困难——互联网泡沫破灭，融资困难，还有投资等问题，这些给我们造成的压力非常大，渡过难关后，很多创始人、管理层的心态是低调一点，把问题想得严重一点，就算别人说没事，我想姿态还是要摆出来，虚步还要走出来，以防有什么变化。如果看到形势变好，我们会慢慢走快一点。

那个时候的确很难。我倒羡慕今天的很多创业人士，比我们那个时候真是容易太多了，然而实际上，很多投资者也是冒了很大风险，并且成功概率也越来越低。做公司要对股东、投资者负责任。腾讯经历的最艰难的时期是 2001 年风险投资进来的时候，那时候面临下一步融资，那段时间比较难熬。当时互联网行业出现了泡沫，腾讯的资金也比较紧张，账面上只有 100 万美元。正因为这段经历我现在对新兴公司大把烧钱的行为很看不惯。

坦率地讲，中国现在的互联网模式基本是从国外学过来的，没有太多是自己原创的。当然，商业模式很难苛求去原创，因为它本来就这么几种，关键是看谁做得更好。

以前的环境比较封闭，我们所从事的行业只有像“海归”才会了解，原有的本土人很难那么快掌握，现在发达很多了，但也造成激烈的竞争，基本上国外冒头一个什么，一报道哪一个好，国内 3 个月之后就会冒出 10 家同类的，这个很厉害。

创业初期，腾讯也没想过自己最终要变成什么样。我只是觉得有机会去做，发挥所长，也希望有点回报。坦白地讲初期的运气的成分占得比较重，至少 70%。但是 2001 年之后主要是靠自己，靠对用户价值的挖掘与尊重。其实创业期间不幸的东西也挺多的，但说到底就是要自己去扛、自己想办法。

人才要有，团队也很重要

在深圳，做计算机研发的人才资源是很丰富的，这得益于其原来的城市定位——高科技。华为和中兴都在深圳，这也说明专业人才是很重要的。像媒体，只能在北京做，特别是网络媒体。如今，腾讯的业务已经十分广泛，并且各有侧重，但我们最初起步时还是以技术研发为主，即便是现在的很多产品也还是以研发为驱动力，还是以深圳作为研发中心。

经过几年的发展，中国逐渐培养起了自己的开发人才、创意人才，在这方面积累了自己的经验和技术。以中国的人力成本优势和人才优势，相信中国有机会成为一个文化产业出口大国。未来 10 年，中国自己制作的网络游戏等文化产品，将会越来越多地渗入到全球，这将是一个很好的创业方向。

总的来看，互联网企业的创业环境正在不断变好。我一直很喜欢一部电影，名字叫做《帝企鹅日记》。企鹅是一种可爱的动物，在它们身上集中了爱、勇气和冒险的精神。

现在，我们最初的 5 位创业者只有一位离开了，我觉得我们的团队还是比较稳定的。有一个因素，因为我们以前是同学，大家在心态上会好很多，虽然也会吵架，但相对于那些在外面萍水相逢的创业团队来说，我们有自己的优势。他们是为了做东西而做，如果遇到争执的话很容易出问题，我们不存在这种情况。

我们的这种优势与生俱来，创业团队最早也是一点点壮大，开始是我和张志东两个人，一个月后加入一个，一个月后又加入一个，最后是 5 个人，这就是我们最早的创业团队。那时候基本是按这样的思路去做：包括股权分配在内都是根据个人能力和特长分配，这样有利于保持团队的长期稳定。

我见过一个公司，为了面子，一开始几个人全部平分，没有考虑未来的可持续发展。例如有些公司 3 个人各 1/3，但这样往往是很危险的。

我们从来没有觉得自己很强

保持创新很重要。过去10年，中国互联网利用本土优势成功抵御了国际巨头的进攻，取得了全面胜利，但真正决定中国互联网生死存亡的是接下来的10年。这10年，中国企业不仅要和国际企业比拼服务，更要拼创新和核心技术能力。

未来3年是网络大发展的黄金时间，3年后，网民数突破5亿的话，基本上渗透率相当高了，后面增长会放缓，这些用户群就是未来一二十年发展的基础，所以这个时候不去投入的话，是很不明智的。

我觉得机遇很重要，我们不认为自己有多聪明，我们做的东西都是很简单的判断，其他人都能做得到，但是有团队、有公司的股份结构和投资者的合理搭配，这是很重要的，否则即便是有这样的人，也会因为没有合适的环境而出内乱。

更重要的是时代的因素。我们大部分成绩的获得都取决于外界时代的因素，很多机遇是外界赋予的，这方面我们觉得自己很幸运，所以更加不能浪费这个机会，应该想得更多。然而不能说你现在得到的是自然的，别人打不赢你，我们一直很担心，不会觉得自己很强。

2001年到2002年的时候，腾讯基本上只有无线增值业务是获利最大的，很单一。其他的都是成本支出，包括我们的QQ平台等都是成本。那个时候，我们就要考虑下一个增长点是什么。当时我们已经开始初步做一些互联网增值应用，开始尝试向会员收费，但是量很小。

到了2002年到2003年的时候，网游已经被证明商业模式是可行的，而且还不仅是一个收入、市场的问题，更多的是用户占用的时间是很长的，这意味着很多人可能不再使用即时通信，转而将更多的时间投入到网络游戏中去，我们觉得这是一个很大的威胁，也是一个很好的机遇，我们要进入这个领域里，否则的话，就是灭顶之灾。

我们其实也是想踏实一点，为此我们一直在积极地寻找赢利的方式，当时也有一些成绩，最初是靠无线增值业务，移动QQ成为我们的主要收入。那时候受

很多因素的制约，梦网还没有出来，我们在梦网之前努力去做，但是要收到费用还必须要梦网的机制才能收到，我不知道什么时候落实，进度多快，肯定会担心资金链断，所以一直都比较着急。盈科不让 MIH 集团进入，他也不投资，那时候是最难过的，后面的问题基本很好解决。

现在我觉得最大的危机感，还是随着中国互联网慢慢成熟以后，我怎样随着年轻用户群的成长开发出更多更好的服务。很多领域腾讯也是进入太晚了，包括搜索和电子商务、门户都比较晚，门户稍好一些，搜索和电子商务更晚一点，这时候会更难做。

但是你不做的话，过两年会更难，花 10 倍的精力和资本来做都很难做起来。我们在想，网民的结构在成熟以后，特别是 3 年后将成为一个拐点，所有网民会慢慢成熟，我们的服务该怎么慢慢转变。我想看看我们怎么迈过这道坎，怎么做这个事情。

邮件、电子商务、搜索，这些解决生产力效率，真正解决商务上的问题的需求，会随着我们自身年龄的增长而不断增强。怎么样把这个事情落实到产品中，并且无缝地把我们偏娱乐化、年轻化的产品和服务一点点过渡到中性化、全业务化，这是很重要的。

创业者始终要保持诚惶诚恐的心态

（2008 年 6 月 17 日）

无论是在投资者的眼中，还是在竞争对手的视野里，腾讯都是比较强悍的对手。但在马化腾看来，腾讯从来没有哪一天可以高枕无忧，每一个时刻都可能是最危险的时刻。人们从他的言谈中听到最多的，不是腾讯的成功，而是腾讯的危

机。然而，正是始终保持着这种诚惶诚恐、居安思危的心态，腾讯才能在不断的发展中，企及“优秀”这个高度。

腾讯是一只危险的小企鹅

主持人：你之前提到中国的每个互联网公司都在想办法做全业务，但最近发生了一个备受业界关注的事件：雅虎，作为美国最大的门户网站，也是什么业务都有，现在仍没逃脱落后或者被并购的命运，这件事给你什么启示？

马化腾：雅虎并购事件给业界很大提醒，我们的投资者、股东都会问腾讯到底想做成什么样的公司，是雅虎这样的吗？我说，不能这样比。仅从全面角度说，腾讯好像是雅虎，但又不太一样，因为内部结构完全不同，与后来创新者谷歌等对手比，雅虎的确落后了，失去了创新精神。

在中国，互联网行业变化也非常快，不管企业做到什么样，作为创业者都要保持一种诚惶诚恐的心态才行，腾讯在很多方面很敏感，一有什么新东西就赶紧跟进、先去尝试，因为我们不知道什么东西会火起来，在探讨过它的前景之后，如果好，就会及时决策。

主持人：在产品研发方面，腾讯更多的是学习韩国互联网界的模式。现在你也会向美国互联网公司学习一些东西，有哪些收获？

马化腾：在美国，SNS（社会性网络服务）是最火的，最典型的代表是Facebook，我感觉它的思想很有冲击力。我们在韩国考察的时候，发现韩国企业也在学，他们也在转型，这无疑给全球的互联网企业带来一些新的思路。

对我们的启发是，哪怕老产品，也要使用新思路。Facebook 的平台，倒不是说能不能开放，而是它技术上的实现是很难的，我相信连微软都叹为观止。以前要用专门的客户端才能做，它能做到这一点，是非常成功的，对大家有很多启发。

主持人：最近得到一些消息，腾讯正在大规模招募搜索工程师，数量有上千人之多，要做韩国那种比较注重结果编辑的搜索，谷歌在韩国也被当地搜索打败，腾讯在搜索业务上有什么样的追求？

马化腾：是的。腾讯现在正在做尝试，已经有一点点模型出来了，在娱乐、电影方面，我们搜索引擎都会出一些直达的结果，这也需要有门户的配合，而我们恰恰有门户。用户获取资讯，门户网站多数是导航型的，用户得一直点击，一级、二级、三级。

而结果搜索是找一个词就可得出一个结果，网站就把最常用的链接给你，但其实很多时候人们找的不是特别难的东西，就是为了快，这样结果就可以沉淀下来。百度目前还不是完全结构化，搜索结果比较零散，有效性还不是太好。

不可否认，腾讯正在尝试的搜索业务模式需要庞大的人工，主要工作是对搜索结果进行编辑。比如一部电影、一个运动员的数据库，网站需要用类似杂志的方式展现出来。但这些数据库已经结构化了吗？其实，搜索引擎是可以把它直接调用出来，而且网站的编辑可以更好用，可以直接调取这些资料，在韩国 80% 的搜索资料都是可以调取的，这种人海模式起码在韩国是空前成功的，韩国搜索引擎，700 人的编辑团队也是很正常的。

主持人：你觉得这种方式会成为中国搜索的主流吗？

马化腾：现在已经有这个趋势，欧美也在做这方面的工作了，但没有韩国这么极致。这对腾讯来说也是一个机遇。

主持人：腾讯一直提出来要做影响主流人群的网站，原因也是因为腾讯此前影响的并不是主流人群，这是不是将来腾讯发展的枷锁？以后有没有什么计划做转型？

马化腾：正在做，我们的用户群每年都会长大一岁，会慢慢成为社会主流。对于不断成长的这些用户，你要赶紧开发那些能留住他们的服务，一定要留住他们。

主持人：还有很多地方的人不用 QQ，比如北京、上海的白领用 MSN 居多，你有什么办法让白领们选择用 QQ？

马化腾：在腾讯影响力没改变之前，谈这些都没用。腾讯必须把自己的品牌中心化、全面化。以前有员工提议给 QQ 换一个洋名字，但实际上是没用的，唯一的方法就是把 QQ 这个品牌通过踏踏实实的服务、通过实践营销，一步步把它

中心化，把它做好。慢慢的，用户会改变的。比如我们的 E-mail，现在是发送最快、最便捷的服务，如果周围的人用得多了，他也就敢用了，只要用得好了，大家就不会觉得这个服务很低端。这条路走起来很艰难，但是唯一正确的路。

“全民公敌”是一种发展趋势

主持人：现在腾讯无论是从营销还是从利润上看都是中国最大的互联网公司，目前互联网有的商业模式腾讯都有，无论从电子商务到搜索引擎，包括后来进入门户网站，腾讯什么业务都做，你们是不是一不小心就当上了网络公司的“全民公敌”？

马化腾：在中国，早期做互联网的人开始都没有想太多，只要你有眼光、有注意力，就会有收入。以前我们肯定没想过要做门户网站，但只要有用户群，最后做哪些业务，其实只是一个不断摸索的过程。

现在要吸引用户不是说用一板斧、一个应用就圈得住的，竞争很激烈，为吸引更多新用户，就需要做各种业务都有的综合应用，所以腾讯不是在盲目追求大而全，这样做是为了更好地留住原有用户并发展新用户。事实上，不止是腾讯，现在同时进行搜索、即时通信、电子商务的互联网企业已经有 3 家。

主持人：腾讯发展 10 年了，你们为何一直不断推出新的互联网服务？这么多服务的推出会不会影响主营业务？

马化腾：腾讯一直强调创新，如果没有技术创新，将会丧失很多机会。你永远不会知道有什么东西会突然发展起来。腾讯不想丧失机会，所以我们要及时决策，去做出很多尝试。

腾讯最早做这些业务时，被大家戏称为“全民公敌”，现在看来，“全民公敌”是趋势，也意味着这个时代已来临。从这个角度来看，不是你想进攻别人，而是你想稳定你的用户群，就需要为用户提供高水平的、全方位的服务，这是很自然的过程。每个企业都会想办法做全业务，但这并不代表它会很冒进地把现在的主营业务丢掉，全力扑向其他业务，主营业务能否顺利发展会决定一个企业未来的

走向。

主持人：腾讯向门户转型的战略是出于什么样的考虑？你也说过 2010 年的时候要进入门户网站三甲。

马化腾：现在腾讯流量是第一，但作为网络媒体的影响力，排在第一位的还是新浪，腾讯一定要改变这个局面，我们需要慢慢地去做。腾讯做门户网站是从零开始，最初做的时候，谁也不相信我们能够做起来，毕竟三大门户已经稳稳占据了这个市场，后来者几乎插不进去。

我也一直在思考腾讯的门户怎么做，后来决定借助最有利的方式切入，那就是娱乐资讯，这也正好符合我们用户群的需求。好在我们的网民每一年都会长一岁，随着他们的成熟，会尝试更多的应用，那时候我们再加强网站高端平台的建设以吸引更多流量，流量多了后就会转成收入。对腾讯来讲，现在门户网站的广告收入只是第二步。

下一步我们希望把流量转向品牌影响力，以此促进广告销售的成长，希望腾讯的品牌广告收入在 2010 年能排到第二位。

主持人：在你看来，中国互联网的特性是什么？门户网站的竞争什么时候会分出一个胜负？

马化腾：中国互联网跟韩国互联网有所不同，但未来的发展趋势比较像。比如搜索、品牌广告、网络游戏、电子商务、手机业务，基本都是全业务的。中国的三大互联网企业现在是各有特点，像阿里巴巴、百度，在电子商务和搜索方面非常强，从目前的商业模式看来，它们两个都是在线营销，目的是营销。

至于门户网站，新浪是从广告模式上出发，10 年后才有一定的规模，目前也不是收入最多的网站。目前互联网的第一收入是网络游戏，今年可能还要增长 40% ~ 50%。其次是包括无线在内的增值服务，品牌广告只能排到第三，搜索排到第四。

现在的中国互联网只是初级阶段，从长期看，广告肯定排第一，因为这是比较稳健的商业模式，其他如增值服务、网络游戏会有一个三五年的大发展时期。但也有饱和的时候，现在看还是网络广告的增速快，中国互联网企业都会顺着这

样的潮流而改变，胜负现在还很难预测。

腾讯还没到达“优秀”这个高度

主持人：你自己怎么看待现在的腾讯公司？你曾经说腾讯要从优秀到卓越，你觉得腾讯现在是优秀公司吗？

马化腾：目前腾讯的流量已经成为业界第一，但如何提升品牌的价值，这是腾讯转型必须要做的。在我眼里腾讯还没有到达“优秀”这个高度，尤其在内部管理上，我会看到很多不满意的地方。

主持人：现在最不满意的是什么？眼下腾讯面临的挑战有哪些？

马化腾：不满意表现在好多方面。尤其在产品把握上，怎么保证一个产品做得好，能够传播出去。现在腾讯的问题是同时做的项目太多，我面临的最大挑战就是人才奇缺，这让人很头痛，腾讯一直很缺产品人才。

另外，公司大了，文化可能被冲淡，这也是我们要加强的问题。很多员工可能会把企业当作一个驿站，但这样就没意思了。开发产品也好，运营也好，后续的服务工作也好，实际上都不是仅仅靠规章制度和流程就能解决的，更多的是靠每一个人。用户不满意，往往是因为我们的员工粗心，每个管理层都希望公司的服务好，不出诚信问题，在内部犯错你还可以比较快地解决，但当遇到复杂的问题，每个员工都知道自己该如何做的话，就会减少很多扯皮时间。

主持人：你对“优秀”的定义是什么？要达到你认为的优秀，腾讯还需要多长时间？

马化腾：腾讯的愿景是“成为最受尊敬的互联网企业”，我想这应该就是我认为的优秀。现在，腾讯还有很大的成长空间，例如，在产品的把握上、人才的管理上、对用户的服务上。

主持人：你作为创业者又是管理者，对公司管理会不会有影响？

马化腾：腾讯是 5 位创业者一起创立的，最早加入的员工我们都给了股份。我们 5 位创业者是同学，就大家的能力来说，比较均衡。我们一直坚持走到现在，

创始人基本都在公司工作，腾讯发展到今天，是团队合作的结果，这样能有效弥补我各方面的缺失，其实腾讯并不是我一个人做起来的。

主持人：很多互联网企业的创业者在上市以后都各奔东西了。

马化腾:我们在2005年就开始找职业经理人跟我们“双打”。因为个人再努力，很多的专业管理知识还是跟不上。对用户需求的把握、技术层面我们都可以做好，但管理上不可能做得完美。我们每个人都在找接班人,都在进行“双打”的配合，包括我本人，都是“双打”的匹配。毕竟公司的“老人”身上有职业经理人没有的优点，放弃这一方面是很浪费的。

主持人：“双打”的匹配可以解决管理的专业性问题，但如果两人在决策上有分歧，你们怎么处理？创业者、职业经理人的这个“双打”有期限吗？

马化腾：可以谈的，以理服人，如果这个决策是由你的个性、性格决定的，人家首先就要怀疑你的能力了。今后,大家负责的东西会越来越不同。高管也好，中层也好，他们的成功标准就是能不能在你离开腾讯后，你负责的业务没受影响，或者你在下面的人里找到了几个强手。

主持人：职业经理人对腾讯的管理成熟后，是不是就意味着你们差不多可以退居幕后了？

马化腾：业务角度上还可以，但产品上我们还有太多东西没有做好。尤其是搜索、电子商务，这个还是很难打的战役。

我们需要从大公司变成小团队

（2013年7月3日）

在举行“2013年腾讯合作伙伴大会”的前一天，马化腾在微博上发布《创业者写给创业者的一封信》，马化腾在信中希望创业者要具备创新思维、创业精神，

并能够持续为用户创造价值，也希望腾讯能够从大公司变成小团队，全面拥抱移动互联网，重塑小公司的创业特质和创业激情。

创新是我们永葆青春的方式

亲爱的合作伙伴：

这个盛夏，我们刚好一起走过了两年的开放之路。

《腾讯开放平台白皮书》的大量数据表明，开放平台已是用户与内容，用户与开发者之间互惠互利的最佳桥梁。这两年，腾讯开放平台出现很多很有意思的互联网应用，深受用户喜爱，不仅获得了收入，也给腾讯带来了增值，取得了三方多赢。

过去的一年，为了快速响应用户需求，腾讯调整了组织架构。我们需要从大公司变成小团队，全面拥抱移动互联网，打造优秀的产品和平台，创造对用户有价值的整合服务，重塑小公司的创业特质和创业激情。

所以，在开放两周年的今天，我想以创业者面对创业者的方式，和大家分享几个感受：

一是创新思维。互联网的竞争生死时速，用创新的方式去突破，才具竞争力。

在 PC 互联网，QQ 首次把通信、社交、平台化三者一体地建立起来，这是我们亚洲互联网企业在全球互联网行业的一次创新。在移动互联网，微信引入朋友圈和轻 App 的模式也是全球第一个。我们觉得未来互联网世界或许不需要域名，不需要注册一个网址，只需要一个号码或二维码一扫，所有的服务都可以提供和实现。

创新，才是我们永葆青春的方式。

互联网从来不论资排辈，没有先来后到。无论是应用还是平台，无论是员工还是管理者，都应该敢于挑战、勇于试错。正是因为不断地尝试，经历过失败，才能深入学习，才能宽容失败，才能理解多样性。新的挑战带来新机会和新活力，实时激发我们个人及团队的灵感。

创业其实是去选择一种生活

二是创业精神。有志向创业或准备创业的同学，常常思考这个问题："我适合创业吗？"选择创业，其实是选择了这种生活方式，与你所在的家庭、职位、平台、环境没有特别大的关系。发现自己的兴趣、渴望、理想，专注地去发挥自己最擅长的那个部分，就是有梦想、有行动力的创业者，在哪儿都能创造和贡献自己的价值。这也是我们国家、我们民族重点倡导的创业精神。

在腾讯开放平台百万开发者中，我们看到个人创业者达到70%，中小企业超过96%，小而美的中小团队服务着3亿用户，创新创业的风气深入人心，创业精神已成普世价值观。

最近和创业者接触，我也常常被问这样的问题："这是最好的时代吗？现在创业还有机会吗？"不少媒体和创业者曾认为，腾讯、百度、阿里巴巴这样大企业的存在，使中国创业机会减少，创业的风险和成本很高。

我们知道，创业不是件容易或轻松的事，中小创业者在产品、资本、人才、管理、品牌、营销等方面的资源十分有限，却要与大公司直接竞争，人们都用"九死一生"来形容创业的艰难。幸运的是，我们遇上了开放平台。开放平台提供一个无风险、零成本的创新创业机会，大大地降低了创业门槛，还提供丰富的能力和资源，创业成功率翻倍。

开放的移动互联网演变出了新的商业模式，是2013年最受关注的创业机遇。通过微信公众平台、QQ生活服务平台，所有的线下商户、个人、草根团队已能成为内容和服务的供应商，真正迎来了创业者的春天。

为用户创造价值才是立身之本

三是创造价值。用户价值，是互联网产品的立身之本。

从QQ的第一个产品经理开始，我们就坚持用户价值至上的原则。当腾讯做

开放平台的时候，我们不仅关注平台对开发者、创业者的价值，关注应用内容的健康度，也关注着整体产业生态链、创业的生态圈。

比如，一边提升社交平台的增值服务，一边发展社交平台的广告模式，同时做好全程的管理和协调，才能确保用户、创业者和平台之间的利益长期均衡。

共创美好新生态是期许，更是承诺。

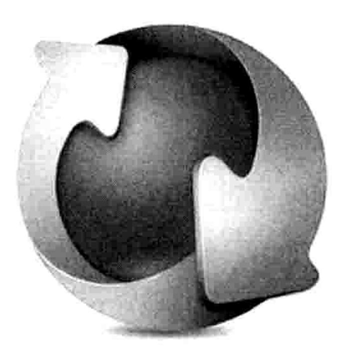
未来，我们是永远的合作伙伴。创业者与腾讯有更多的合作空间，不断地实现产品互联、业务共享、多网互动或内容互相授权。

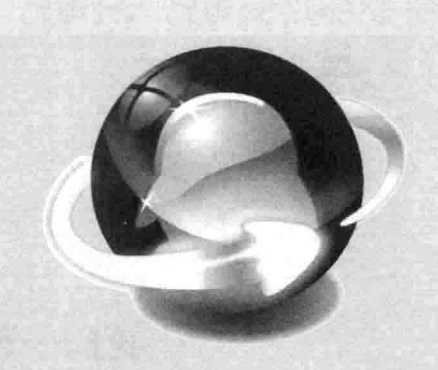
未来，我们有所为有所不为。一方面，在专业领域深耕细作，打造最好的用户平台；另一方面，培育产业链，让更多的腾讯合作伙伴走向成功。

未来，我们进一步开放思维。向互联网产业的更高境界迈进，共同构建一个跨屏的、跨界的新生态系统，与各位合作伙伴一起培育这片森林。

互联网的明天，承载着十多亿用户的期盼，我们创业的蓝海无限。希望所有合作伙伴与我的同事一起扎根中国，放眼世界，拥抱变化、拥抱未来，创造有价值的互联网服务，让亿万用户生活更美好！

因为我们正青春，我们有激情、有兴趣去探索，我们有理想、有信心再携手。





第八章

文化与价值观：做最受尊敬的互联网企业

一个注重文化的企业是一个拥有灵魂的企业。一个敢于承担责任、坚守使命的企业，才能在通向未来的道路上走得更远。如果根植于一个企业的文化、价值观与使命感，随着时间推移能够变成一种不可动摇的信念，那么，它就会成为企业自身的一种核心竞争力，成为一种最不可模仿、最不可替代的内在力量。腾讯一直坚守着自己的使命，“成为最受尊敬的互联网企业”的愿景始终引领着腾讯不断追求卓越，创造未来。

让我们一起感受“大回响、大影响”

（2007年4月10日）

在2007年之前，人们对于腾讯的品牌形象模糊不清，没有一个人可以清楚地用一句话来描述什么是腾讯。这在品牌上是一个很大的问题。2007年腾讯打出了“大回响·大影响”品牌广告，这是腾讯公司历史上第一次大规模投放新品牌广告，“释放2.3亿用户之影响力”的广告词中激荡着腾讯对新品牌高度的热情和豪迈。

这是一个可以天天活在网上的时代

尊敬的各位用户、腾讯网的合作伙伴们大家好！

在刚刚过去的2006年，美国的《时代》商业周刊将“2006年年度风云人物”颁给了“YOU”——全体网民。可以说，这是整个互联网发展历史上的一件大事。这不仅标志着互联网融入传统社会的完成，也标志着以网络为代表的平民文化已经成为我们这个多元社会中必不可少的一个组成部分。

网络打破了地理界限，证明了天涯只是咫尺，网络超越了国界、民族、宗教，建造了人类最大的新群体势力，每一个国家的“YOU”，都有斑斓色彩，拥有不同的网民生态、网络文化、网络生活，以及网民影响力。

每次上网，我也会和大家一样，看新闻、找资讯、贴BBS、写BLOG、体验网络购物。在网络上，我感受最深的就是，我们身处在这样一个时代，天天活在网上，潜在网中，每个网民都希望借网络表达自己的思想和情感，获得共鸣，



并找到积极回应的人，找到一种在人群中被回应的价值感和成就感，这本身就是一种强大而蓬勃的力量。

身为服务最多中国网民的互联网企业，腾讯所希望提供的就是这样的一方天地，一个为中国网民提供“大回响、大影响”的网络互动平台，因此今年腾讯网将“大回响、大影响”确立为最新的品牌口号！

传递每个人的“大回响、大影响”

“大回响、大影响”来自很多普通网友给我们的震动。在不久前刚刚结束的两会上，有超过 15 万的网友通过腾讯网向总理建言献策，关注国计民生；在 2007 年的除夕之夜，有近 50 万人次来自世界各地的海外华人同胞通过腾讯平台观看春晚，与国内的亲友在线守岁，“阖家团圆”；去年热带风暴肆虐我国湘南地区之时，十几万网友通过腾讯的平台踊跃捐款，奉献爱心。

还有很多的腾讯用户自发组织起来关注公益、关注环保、关注弱势群体，这其中有关注环保的 QQ 义工、关爱青少年成长的 QQ 母亲、关心社会发展的 QQ 两会群、倾心教育事业的 QQ 老师。越来越多的网民，每天都在通过腾讯的平台进行着工作、学习、生活和娱乐，进行着情感的沟通，传递着普通人的喜怒哀乐。他们不仅代表了未来，还代表了主流的价值观念，他们在传递着每个人自己的“大回响、大影响”。

互联网发展进入“影响力经济”时代

“大回响、大影响”来自互联网发展给我们的启示。当今时代，互联网已经与人类的生活密不可分。从去年开始，博客、视频网站、交友网站等众多 WEB2.0 的概念，成为全球互联网产业的热点。

作为互联网上内容的使用者和创造者的千千万万个网民，正在推动网络进入社区化的时代。多元化、个性化、强调原创和交互成为社区的显著特征。任何人

都可以在这些社区中充分地展现自己的才干，有效地激发自己的潜能，自由地表达自己的创见。

社区化的道路代表了产业发展的趋势，而由社区所产生的影响力也将推动产业的发展。可以预见，互联网产业在经历“注意力经济”、“服务体验经济”后，将进入“影响力经济”时代。

同欧美发达国家一样，未来中国的互联网也将更多地与传统行业深度整合，体现互动平台的价值，也会有更多的企业开始在网络中和他们的用户建立健全的品牌关系。腾讯本身也是这种趋势的倡导者和实践者。

目前，已经有很多与人们日常生活息息相关的企业，开始尝试利用腾讯的平台与消费者进行线上品牌沟通。“大回响、大影响”的力量将帮助产业融合，为社会创造价值。

腾讯的企业愿景和对用户的价值期待

“大回响、大影响”也来自腾讯对于企业发展战略的思考。腾讯要成为一家什么样的企业？在过去 8 年的发展道路当中，我们一直在思考这个问题。现在，我们给出了 3 个答案：

首先，腾讯要成为一家最受尊敬的互联网企业，腾讯目前有超过 2.3 亿的活跃账户，这对于我们来说既是荣耀，也是压力，这就不断要求我们承担起更多的使命和社会责任，依托自身的网络平台和资源优势去促进社会的和谐繁荣。

其次，腾讯要成为一家利用互联网技术提升人类生活品质的企业。让腾讯的产品和服务像水和电一样源源不断融入人们的生活，丰富人们的精神世界和物质世界，让人们的生活更便捷和丰富。

最后，腾讯要成为一家一切以用户价值为依归的企业。要时刻保持对用户需求的敏感，重视用户的体验，超水平地满足用户的期望。

正是在这样的期望下，腾讯开始更加明确并清晰企业的发展战略。从 1998 年腾讯 QQ 第一次开始吸引用户的关注，到今天腾讯进一步打造出拥有 2.3 亿活



跃账户的即时通讯服务QQ、中国流量第一的互联网门户QQ.com、5700万活跃账户数的QQ个人空间、271万最高同时在线用户数的QQ游戏平台。

在这个过程中，我们提出了“在线生活”的理念，细分了网民对于资讯、沟通、娱乐和商务的需求。而“大回响、大影响”也正表明了我们对用户更深刻的理解，同时也表明，腾讯将更加重视网络的汇聚力、影响力和创造力对于用户的价值。

网络的空间是无穷的，网民的创造力也是无穷的。腾讯愿意与全体用户以凝聚2.3亿的个体之力来推动互联网时代的变革进程，以释放2.3亿个体的汇聚之力来展现每个网民的个性力量。让我们一起“大回响、大影响”，构筑一个全面汇聚文化观念的互联网和谐社区。

让世界回响希望，让生活演绎精彩！

马化腾谈新人成长与腾讯文化

（2013年11月1日）

在成长与承担、开放与共赢的命题之下，腾讯走过了风雨兼程的16年。秉承着“正直，进取，合作，创新”的价值观，马化腾希望年轻的同事们能够始终关注用户，密切把握主流用户的喜好，并强调正直是腾讯人的第1DNA。

创业至今，始终关注用户

主持人：小马哥您好！每个人都曾经历自己的青春岁月，当您步入会场，面对这样一群朝气蓬勃又激情四射的年轻人，此时此刻您内心最大的感触是什么？我们经常在福布斯排行榜上看到您的名字，如果说每天早上叫醒我们的是梦想，

叫醒您的又是什么呢?

马化腾：第一个感受就是老了。因为我是 1993 年大学毕业，到现在已经整整 20 年，所幸的是我们这个产业还是非常年轻的。我记得和很多朋友聊过，我最担心的是不能像年轻人一样去关注产品和互联网服务 (比如说像 20 世纪 90 年代用户使用互联网的体验)，如果这样的话将会失去很多新产品的感悟，腾讯更需要年轻的同事们密切把握主流用户的喜好。

谈到梦想，一直有强烈的使命感在督促我，特别是最近这两年互联网行业风起云涌，这使我每天晚上会和同事在微信群里讨论到很晚。尤其是移动互联网让所有互联网的从业人员又焕发新的兴奋点，越来越感觉到紧迫性。

所以，很多团队的动力来自心中的梦想，或者是公司其他 BG、部门的需求，或者是一些好的 idea（主意）在不断地推动他们往前走。其实，我们好的创意有很多，最难的就是怎么把它用最优雅、最完美的方式呈现出来。所以，我也希望毕业生们多思考优秀的创意，并思考怎样把创意最完美地表现出来。

早出晚归，第一次创业很艰苦

主持人：从公司最初成立到 5 位创始人的凝聚，再到通力合作，一步一步地解决接踵而至的困难，这个过程可以说非常艰辛。小马哥，创业初期有没有什么特别难忘或有趣的小故事想要与我们分享呢?

马化腾：我曾在一家做寻呼机服务的通信公司工作了近 6 年 (那时还没有手机和短信，流行的通讯工具是寻呼机)。当时我有一个想法，希望传统通信和互联网能够结合起来，并预感那一定是个商机。所以我做了互联网寻呼系统，我的另一位伙伴 Tony（腾讯 CTO 张志东英文名）在另外一家公司也做了这个系统。

在国内做这个系统的有很多家，而深圳只有我们两位，这确实是一个创业机会。起初，我们没有考虑太多，创业后发现市场很难做，并不那么容易。我们都是程序员出身，没有做市场的经验，更多的也只能是先写商业计划再去投标。当时连产品都没有，中标以后再写软件。这期间我们接了很多业务，包括帮别人做



网页设计、写软件等，当时非常困难，收入只能勉强够几个人的基本生活需求。

QQ 也是其中一个项目，有了一个投标我们就赶紧去做，先把投标书完成，软件一行代码都没写。当时只有两三个人编写 QQ 后台和前端软件，大家知道我们写 QQ 客户端第一个程序员是谁吗？就是 ECC 的 CEO Free；负责后端的是一位现在已经离开公司的同事。

当时我做产品经理，我来决定要做什么、不要什么，搭起一个简陋的框架，非常艰难。我们每天早出晚归，以至于刚开始工商局过来调查这个公司，上午来公司没有见到人，看到留的纸条，觉得很奇怪。当时工作状态就是这样，工作不太规范，具体就是干活，大家走得很晚，晚上 12 点钟。大家走了以后我负责打扫卫生，倒垃圾，擦台子……第二天再重复。这便是最艰难的创业阶段。

二次创业，带着信心和兴趣摸索

主持人：创业的道路很艰辛，也多姿多彩。最近小马哥一直强调第二次创业，我们想知道就第一次创业而言，第二次创业有什么经验可以复制吗？

马化腾：我半年前还说移动互联网的商业模式不清晰，但最近半年感受到商业模式逐渐清晰了。现在很像 15 年前公司刚创业一到两年时，刚开始投入有线互联网，当时有线网民才 300 万用户，如今已经是几个亿的无线互联网用户了。

最近这一年无论是游戏变现还是商业机会，包括给企业做服务，现在还不清晰，其中最重要的还是广告，广告的手机模式还要做一些探索，包括类似我们 PC 时代的 Q 币充值体系，现在微信支付已经开始起来。我感觉到什么都要从头建立，先建用户、支付，再建内容、产品和服务，慢慢搭建起来才有收入，这个过程和过去十几年一步步走过来时很像。

我当时觉得，大不了大家再全部重来一次，我们都很有信心，也很有兴趣。未来一至两年的很多商业模式都是全新的，都需要我们摸索，这也是我们身处于这个产业最充满挑战性的一点。

正直是腾讯人的第一 DNA

主持人：相信很多毕业生都和我一样，从封闭培训到入职，在公司里时刻都感受到正直的存在。您一直提出要重视“正直”这个价值观，为什么觉得正直应该是腾讯人的第一 DNA 呢？

马化腾：正直确实是创始人团队始终坚持的价值观，将其摆在第一位是因为公司出问题更多的是从内部出问题。我们看到很多传统企业或多或少都有这些问题，此外我们看到公司解体都和这些有关系，就是内部政治化导致管理出现漏洞。所以公司要长期发展，战略要推动和执行，基础非常重要。

我们也都知道水至清则无鱼，只能说要尽量让水清澈而干净。有污染、有问题的时候早点处理，而不能视而不见，甚至是有意包庇。我希望大家抱着正直的心态做每一件事情，因为在公司发展，只要你有真材实料的本事，待遇和发展前途是绝对不会差的。

我们强调的是“君子爱财，取之有道”，凭自己的本事来创造收入，对于漠视周围所有同事的劳动成果，依靠自己的管理岗位谋取个人私利的行为，公司绝对不会手软，这是公司始终强调的内容。

腾讯要更有效地承担起企业的社会责任

（2008 年 11 月 11 日）

积极履行企业的社会责任不但是中国网络文化企业义不容辞的社会责任，也是每一家企业应尽的义务，更是整个网络文化产业和谐、持续发展的保障。在腾



讯十周年的讲话中，马化腾强调了责任对于腾讯的重要意义，并倡议更多在中国本土创业成长起来的优秀企业能够共同关注企业的社会责任。

责任让十年腾讯稳步前行

2008 年注定是一个不平凡的年份。

对中国而言，当改革开放走过辉煌 30 年之际，万众期盼的奥运盛会首次在中国举办，对年初雪灾和四川大地震的救灾援助凝聚并体现着中国人强大的爱心和顽强的精神。对腾讯而言，2008 年同样有些不同寻常，因为，腾讯在这一年步入了自己的第 10 个年头。

10 年来，在中国，没有哪一个产业像互联网一样，如此形象突出地成为中国高速发展与开放的符号，它表现出中国经济的巨大潜力和独特性，同时也带来了种种新的挑战。新的形势、新的机遇也在不断促使我们每天都思考，如何去创造社会价值，寻求企业和社会的协同发展，真正将企业建设成为受人尊敬的百年老店。

10 年来，腾讯已发展成为目前中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国服务用户最多的互联网企业之一。

10 年回望，我们很清楚自己的责任，我们的任何经营行为都可能会影响到上亿的用户，只有得到用户的认可，我们才能健康发展。对于社会和用户的责任与企业经营的协调发展一定是我们重点关注的战略问题。

在腾讯看来，社会责任对企业而言不是可有可无的事情，而是必须承担的义务。腾讯眼中的企业社会责任，主要可以从三个维度来体现：

一是从用户维度看企业的社会责任，就是能否最大化地满足用户需求，为用户创造价值。二是从企业自身的维度看企业的社会责任，就是能否遵纪守法、创造就业、依法纳税，对用户、员工、股东、社会承担必要的义务。三是从社会的维度看企业的社会责任，就是回报社会，关注公益，维护行业环境。

古语云："十年磨一剑。" 站在 10 年的节点上，我们首次发布了企业责任报告。

这其中凝聚着我们对过去10年社会责任践行的总结和思考。

展望未来，中国企业尤其是互联网企业的企业公民建设正在起步，如何更好地与企业发展结合，体现时代和行业特点，需要社会和行业持续探索。

我们倡议更多在中国本土创业成长起来的优秀企业能够共同关注企业的社会责任。唯有如此，企业才能基业常青，共促社会和谐进步。

保持危机感、敬畏感和谦卑感

在风起云涌的互联网行业，腾讯一直带着深深的危机感、敬畏感和谦卑感不断反思自己，以更好地服务用户。2010年9月到11月，腾讯与360因为用户的隐私和安全问题不断产生纷争，这件事在腾讯内部引起极大的愤怒。在腾讯12周年的庆典之后，马化腾向腾讯全体员工发了一封邮件，希望腾讯人放下愤怒、结束纷争，能够站在另一个12年的起点上，抓住完成一次蜕变的机会，为腾讯打开未来之门。

亲爱的同事：

就在两个小时前，我刚刚离开腾讯公司成立12周年庆典现场。在庆典现场，我更多的是强调感谢，感谢兄弟姐妹们12年来与公司的相守，感谢危难时刻大家万众一心的坚持。

但是，此时此刻，重回到自己的办公室，我还有一些思考想要分享给大家。我是一个不善言辞的人，所以选择邮件的方式与大家沟通。

公司成立以来，我们从未遭到如此巨大的安全危机。这段时间，我们一起度过了许多个不眠不休的日日夜夜。当我们回头看这些日日夜夜，也许记住的是劳累，是委屈，是无奈，是深入骨髓的乏力感。但是，我想说，再过12年，我们将会对这段日子脱帽致礼。

作为公司领导人，我个人有必要在此刻进行反思，并把这些反思分享给大家。

第一，这不是最坏的时刻。也许有人认为，腾讯公司正在经历有史以来最危



险的挑战。但我想说的是，真正的危机从来不会从外部袭来。

只有当我们漠视用户体验时，腾讯才会遇到真正的危机；只有当有一天腾讯丢掉了兢兢业业、勤勤恳恳为用户服务的文化的时候，这才是真正的灾难。

第二，也没有最好的时刻。12 年来，我最深刻的体会是，腾讯从来没有哪一天可以高枕无忧，每一个时刻都可能是最危险的时刻。12 年来，我们每天都如履薄冰，始终担心某个疏漏随时会给我们致命一击，始终担心用户会抛弃我们。

第三，让我们放下愤怒。这段时间来，一种同仇敌忾的情绪在公司内部发酵，很多人都把 360 公司认定为敌人。但古往今来的历史告诉我们，被愤怒烧掉的只可能是自己。如果没有 360 的发难，我们不会有这么多的痛苦，也不会有这么多的反思，也就没有今天这么多的感悟。或许未来有一天，当我们走上一个新的高度时，要感谢今天的对手给予我们的磨砺。

第四，让我们保持敬畏。过去，我们总在思考什么是对的，但是现在，我们应更多地想一想什么是能被认同的。过去，我们在追求用户价值的同时也享受奔向成功的速度和激情，但是现在，我们要在文化中更多地植入对公众、对行业、对未来的敬畏。

第五，让我们打开未来之门。政府部门的及时介入，使得几亿 QQ 用户免受安全困扰。现在是我们结束这场纷争，打开未来之门的时候。此刻我们站在另一个 12 年的起点上。这一刻，也是我们抓住时机，完成一次蜕变的机会。

也许今天我还不能向大家断言会有哪些变化，但我们将尝试在腾讯未来的发展中注入更多开放、分享的元素。我们将会更加积极地推动平台开放，关注产业链的和谐，因为腾讯的梦想不是让自己变成最强、最大的公司，而是最受人尊重的公司。

让我们一起怀着谦卑之心，以更好的产品和服务回馈用户，以更开放的心态建设下一个 12 年的腾讯！

学会倾听、接受批评、承担责任

为了打造一个开放共赢的互联网新生态，腾讯一直用心肩负着用户安全使用互联网的重要责任。2011 年 9 月 29 日，腾讯与 360 的纷争以腾讯的胜诉告终。马化腾写了关于与 360 打赢官司后的思考致信全体腾讯员工，希望腾讯人在面对批评时，拥有更加坦荡的胸襟，学会倾听、接受批评，并勇敢承担责任。

亲爱的同事们：

相信大家都已经知道，对于我们和 360 间的官司，北京市第二中级人民法院终审判决依然认定 360 对腾讯的商业诋毁行为构成不正当竞争。这是一个大是大非的问题。

不知大家此刻是什么样的心情，感觉沉冤得雪，并因此欢欣鼓舞？我恰恰不想我们沉醉在这种感觉里面。我希望大家从这场纷争中汲取的反思超越眼前的得失，积极面对未来，主动迎接新的挑战。

这大半年来，腾讯的整体格局已是“柳暗花明又一村”，全力以赴打造开放互赢的互联网生态圈，为用户提供最好的互联网服务。但这正是我们的最大挑战所在，因为我们将面临很多未来的不确定性。每个腾讯人是否都为此做好了准备？

此时此刻，我想跟大家分享两个观点：

首先，打造开放平台是一项前所未有的事业，在摸着石头过河的过程中不可避免会犯错误、走弯路，会遭受很多指责、批评。我们有没有做好这样的准备？面对这些，我们是辩驳还是熟视无睹？

我希望腾讯所有人都能记住：学会倾听、接受批评，是人生中的重要功课。我们的原则是：只要是善意的批评，一定虚心接纳，坚决改正。既然腾讯要打造一个开放共赢的互联网新生态，我们就要在面对批评时拥有更加坦荡的胸襟。

我们能否在谨慎前行的基础上把步伐迈得更大一些，带领行业探索更多的技术趋势和商业未来？这些都是接下来需要以实践来探讨的命题。

其次，腾讯为什么要坚持做安全产品？这个领域我们做得很辛苦，已经取得了一些成绩，但还要继续努力。安全是所有互联网服务的基石，而我们的安全产品肩负着用户与合作伙伴的双重责任。

所以，我们必然要加倍重视，把安全这个产品和服务做到极致。我们会长期关注和大力投入安全领域，不会懈怠。

请大家始终牢记，我们的最终目的是打造一个开放共赢的互联网新生态，腾讯要有与之相匹配的能力、胸怀和责任，这是我们必须完成的蜕变。

Pony（马化腾英文名）

2011 年 9 月 29 日

构建网络公益，释放爱的力量

在取得巨大成功的企业家群体中，马化腾是一位年轻的后来者；但在慈善事业上，他却出发得很早，堪称一位年轻的先知先觉者。与很多企业家做慈善侧重于捐款不同，马化腾的慈善从一开始就有一条明确的线路图：从小做起，从心做起，并利用腾讯的传媒平台优势，希望培育起立足于互联网的慈善文化。

腾讯是第一家设立公益基金会的互联网企业。腾讯公益慈善基金会依托腾讯公司的核心优势，利用腾讯及 QQ 品牌在青少年当中的影响力，通过腾讯公益网打造公益互动门户，给公益组织、志愿者（网民）、被捐助者提供一个高效、便捷的公益平台，从而推动中国公益慈善事业的健康、迅速发展。

腾讯建立慈善公益基金会，很多朋友和用户关注我们为什么要做这样的一件事情，还有更多的朋友希望与我们探讨，如何发挥行业的特长，利用互联网来助公益一臂之力。

如果说，腾讯在做第一件公益活动的时候只是单纯地想帮助其他人，从而使

自己也能体会到帮助他人的快乐的话，那么，在随后的公益经历中，我们对于公益事业的思考则更多地来源于用户给我们的启发。

在腾讯发展的近 10 年中，QQ 对人们生活的改变真的让我们始料未及。用户的厚爱让 QQ 成为当今最普及的沟通方式之一，也让 QQ 不经意间成为网民发挥自我价值、参与和贡献社会的重要平台。

在 QQ、QQ 群上，博客和论坛上，每天都有很多用户自发组织起来关注公益、关注环保、关注弱势群体，这是一种热情而蓬勃的萌芽力量，我们每天都在关注并且重视着这种变化：互联网其实也把美好人性的释放、社会的进步与和谐紧紧“互联”。

我们渐渐认识到，我们这个世界的一切都是息息相关的，无论是从企业经营的角度、用户实现价值的角度还是发挥社会影响的角度看，在社会范围内承担公益责任，传播爱心的力量，是社会共同的重要价值。

因此，我们在近年对公益事业有了更深刻的理解和更多的想法。当我们具备更多的能力和途径去投身公益事业的时候，我们成立基金会，初期将投入超过 2000 万人民币用于基金会的启动，今后每年都将会从企业的利润中提取一定比例，作为对基金会的持续投入。积极务实地去组织开展公益活动，是腾讯投身公益的基本指导方针。

腾讯公益基金会除了将大力参与环保、教育、文化遗产保护、救灾扶贫帮困等社会公益慈善事业之外，还将积极开展具有腾讯品牌和社会影响力的公益活动，借助腾讯及 QQ 品牌的影响力，向更多人传递公益和爱心的理念，帮助青少年树立健康的社会价值观念，塑造良好的社会公益氛围。

目前，腾讯公益网已经和中国儿童少年基金会、中国青少年发展基金会、中国扶贫基金会、爱德基金会、李连杰壹基金计划等国内知名公益基金会，建立了战略合作伙伴关系，为它们提供资讯传播、在线捐赠、网络义卖等服务。

腾讯的博客、IM 等产品服务也将进一步整合到腾讯公益网上去，以志愿者参与和公益组织运作开展公益活动，通过公益资讯、志愿者服务、资金捐赠、博客分享等提供网民全面参与的平台。

在“5·12”汶川地震发生时，腾讯公益慈善基金会在第一时间联合中国红十字总会李连杰壹基金计划，启动了第一个网络募捐平台。短短几天时间，腾讯网友在线捐赠突破2000万元，创下互联网公益慈善史上最高捐赠纪录。

其次，通过在成都举办“2008影响中国媒体论坛”的机会，基金会向北川重灾区的灾民捐赠50万元的过冬棉被，希望灾民们能过上一个温暖的寒冬。

接下来，腾讯公益慈善基金会还将持续组织各类捐赠、援助，并借助腾讯网与其他媒体的影响力，倡议和发起各种形式的公益活动，切实帮助灾区重建。

腾讯作为中国最大的互联网企业，在发展自身业务的同时，将始终致力于回报社会，热心公益事业，以实际行动回报社会各界的关心和支持。腾讯也是一家非常年轻的企业，建立公益基金会，搭建公益平台，期望能在公益方面身体力行。

在未来，腾讯希望能够携手更多的网民加入其中，成为社会公益事业的实践者、推动者和倡导者。

通过全公益平台，塑造全新的公益生态

2012年9月15日，深圳市爱佑和康儿童康复中心开幕仪式在深圳举行，该项目由腾讯公益慈善基金会捐赠1000万元，打造国内首个高水平的专业儿童自闭症与脑瘫康复机构。依托该项目，腾讯公益慈善基金会将与爱佑慈善基金会一起，探索中国慈善事业的新领域、新模式，积极推动中国病患孤贫儿童医疗救助及康复事业的发展。

尊敬的各位领导、各位来宾，新闻界的朋友们，女士们、先生们：

大家下午好！

首先请允许我代表腾讯公司、腾讯公益慈善基金会，祝贺今天深圳爱佑和康儿童康复中心的成功开幕！欢迎大家，为了我们共同关注的自闭症、脑瘫特殊儿童走到了一起。感谢大家，在这样一个非常有意义的日子里，一起见证这样一件非常有意义的事情！对大家在美好周末的拨冗莅临，我表示衷心的感谢和真诚的

欢迎！

深圳爱佑和康儿童康复中心由爱佑慈善基金会和我们共同发起。腾讯公益慈善基金会捐赠1000万元，在深圳建立第一个爱佑和康儿童康复中心。我们将携手爱佑，在深圳打造国内首个高水平的专业儿童自闭症与脑瘫康复机构，积极推动中国病患孤贫儿童医疗救助和康复事业的发展。“爱佑和康”从发起到立项，再到今天的正式开幕，前后不到一年的时间，在这里我们要特别感谢深圳市领导和有关部门给予的大力支持！

作为中国第一家由互联网企业发起成立的公益基金会，腾讯公益慈善基金会今年也迎来了5周年的纪念日。5年来，腾讯公益“致力公益慈善事业，关爱青少年成长，倡导企业公民责任，推动社会和谐进步”的初衷和宗旨都没有改变。目前腾讯已累计向基金会捐赠超过3.46亿元，与此同时，还有超过292万的爱心网友通过我们打造的全公益平台奉献爱心，捐款总额超过了9200万元。

其中，对特殊儿童的关爱与救助，一直是腾讯、腾讯公益合作伙伴和网友们持续关注并且一直努力的领域。2010年1月，腾讯公益慈善基金会匹配捐赠网友爱心基金1000万元，携手爱佑开展的“网救童心”项目，已经成为最受网友喜爱的其中一项腾讯月捐计划。

在这里，我很荣幸能够和大家分享以下几个数据：截止到目前，“网救童心”的爱心捐款超过773万元，参与的网友超过19.5万人。截止到今年8月底，网友的爱心和我们一起，救助了1045个病患孤贫的孩子。今天，我也借这个机会，感谢我们的公益合作伙伴，更感谢和我们一路同行的亿万爱心网友。

履行企业社会责任，一直都是腾讯义不容辞的实践。在这里，我还想跟大家分享一下腾讯做公益的一个很重要的理念，那就是世界的改变不是少数人做了很多，而是每个人都做了一点点。刚刚结束的残奥会，我们看见了许许多多自强不息的人和他们的奋斗。

我想，只要我们每个人都奉献一点点，特殊儿童的明天就能够有改变的希望，他们就能够拥有他们本该拥有的精彩人生和未来。他们不仅能独立生活，还能贡献社会，甚至成为奥运冠军。孩子就是未来，关爱儿童健康是全社会共同的责任。

腾讯将继续推动互联网与公益慈善事业的深度融合，通过全公益平台，塑造全新的公益生态，推动业界的精诚合作，让关爱成为常态，让我们一起给孩子一个未来！

最后，预祝我们今天的活动圆满成功！谢谢大家！

[General Information]
书名=马化腾自述：我的互联网思维
作者=赵黎编
页数=169
SS号=13588630
DX号=
出版日期=2014.08
出版社=石油工业出版社

学会倾听、接受批评、承担责任
构建网络公益，释放爱的力量
通过全公益平台，塑造全新的公益生态